

Naviguer à vue

Une étude publiée en Allemagne montre que la représentation et la réalité du « bon travail » divergent toujours plus. La maîtrise de la numérisation passe donc par une culture d'entreprise dans laquelle dirigeants et employés réagissent conjointement aux changements en cours. *Andreas Greve, Frank Schomburg*

Abrégé À l'ère de la numérisation, dans un monde globalisé où tout s'accélère, les entreprises doivent réfléchir à l'avenir du travail et de la gestion. Les vieux concepts, en vertu desquels les dirigeants pouvaient gérer leur entreprise de manière infaillible, inciter leurs collaborateurs aux plus hautes performances sur un mode hiérarchique et influencer les marchés à leur avantage par des actions de marketing, ne tiennent plus la route dans un monde interconnecté et volatil. La complexité et l'imprévisibilité contraignent les dirigeants à naviguer de plus en plus à vue, ce qui requiert une coopération coordonnée et fiable, autrement dit une culture éprouvée. Du côté des employés, la définition du « bon travail » prend des formes de plus en plus hétéroclites.

À travers des valeurs, des dogmes, des règles et des hypothèses communes, la « culture » donne une ligne directrice – largement inconsciente – à des personnes qui interagissent quotidiennement. L'importance de ce niveau socioculturel reste sous-estimée dans les discussions portant sur l'avenir du monde professionnel, comme le montrent plusieurs études culturelles sur le travail et la gestion menées en Allemagne par l'entreprise de conseil nextpractice dans le cadre de l'initiative « Neue Qualität der Arbeit (INQA) »¹. Les possibilités actuelles pour obtenir et échanger de l'information sont pratiquement infinies. Simultanément, l'influence des hiérarchies sur les valeurs et postulats fondamentaux essentiels à la culture d'entreprise diminue progressivement. La conjonction de ces deux phénomènes favorise une diversité jamais atteinte de groupes d'intérêts et de valeurs. Prenons toutefois garde : lorsque cette diversité provoque des fissures et qu'il n'est plus possible de tracer une voie communément assumée en raison de conceptions contraires qui, souvent ancrées dans les inconscients, se déploient alors subrepticement, le risque augmente que « la culture mange la stratégie au petit-déjeuner », pour reprendre la formule de Peter Drucker, le gourou du management. Concrètement, celui-ci voulait dire qu'une entreprise échoue à réaliser des modifications objectivement fondées, voire indispensables à sa survie, lorsque des schémas d'évaluation culturels empêchent une réflexion factuelle sur le changement en raison de peurs, d'hypo-

thèses ou de préjugés. Ce risque, comme le montrent clairement ces études culturelles, apparaît aujourd'hui plus réaliste que jamais.

Un fossé entre la réalité et les exigences

Selon la majorité des dirigeants allemands, la pratique courante de la gestion, surtout axée sur l'efficacité et le rendement, contredit les exigences actuellement posées au management, qui visent la créativité et le change-

ment. Tel est l'un des résultats essentiels tirés en 2014 d'une étude sur le thème de la bonne gestion (« gute Führung ») menée auprès de 400 dirigeants. Ceux-ci ont été interrogés, dans le cadre d'entretiens approfondis d'environ deux heures, selon une méthode intuitive et qualitative développée par nextpractice. Les critères que les dirigeants jugent importants dans le contexte d'une bonne gestion ne sont pas même à moitié remplis. Les personnes interrogées critiquent une dérive qui dure depuis plusieurs années. De leur avis, les « mesurètes » ne suffisent plus à mettre en œuvre leur propre ambition d'assurer une bonne gestion : 78 % d'entre eux demandent que l'on change de paradigme dans la culture de gestion et que l'on passe de l'efficacité et du rendement à la créativité et au renouvellement (voir encadré).

Si l'on remonte à 1950, cette appréciation prend encore davantage d'ampleur. Depuis des années, le fossé se creuse entre la gestion pratique courante et les exigences qui lui

Un nouveau concept de « bonne gestion »

Nextpractice a élaboré un nouveau concept de « bonne gestion » à partir de la situation générale, intuitivement décrite par 400 dirigeants allemands, de la culture de la gestion en Allemagne. Une organisation flexible, composée d'équipes décentralisées, doit remplacer les lignes hiérarchiques, la gestion axée sur les objectifs et le suivi. Avec le temps, ces équipes

devront être progressivement complétées ou remplacées par des réseaux autogérés. Ce dispositif est censé accroître l'autodétermination des collaborateurs tout en réduisant les coûts de la coopération. Des règles et une vision attractive resteront, toutefois, nécessaires pour assurer l'orientation commune. Il incombera ensuite aux dirigeants de définir les

conditions-cadres, de révéler les liens conceptuels et de canaliser l'élan croissant des collaborateurs. Enfin, les activités de l'entreprise s'inscriront dans un ensemble de valeurs stabilisateur. L'orientation « valeur » adoptée dans la perspective de la valeur actionnariale est supplantée par l'orientation « valeurs » d'une action solidaire des parties prenantes.

Visions du travail en Allemagne, réparties en sept univers de valeurs

	Représentation du « bon travail »	En % des personnes interrogées
1	Pouvoir vivre à l'aise de son travail	28
2	Travailler au sein d'une communauté solidaire forte	9
3	Travailler dur pour bien gagner sa vie	15
4	S'engager pour réaliser des performances de pointe	11
5	Se réaliser dans son travail	10
6	Trouver l'équilibre entre vie privée et travail	14
7	Chercher du sens en dehors de son travail	13

¹ Les résultats détaillés de ces études sont disponibles en ligne sous nextpractice-forum.de.

sont posées. La plupart des dirigeants sont d'avis que le principe « pilotage et réglementation » ne sera plus aussi fructueux à l'avenir dans un monde soumis à une dynamique et à une complexité croissantes. Or, ce principe de bonne gestion continue souvent d'être appliqué, alors même qu'il ne répond plus aux impératifs actuels.

La planification devenant moins sûre, les outils de management traditionnels comme les conventions d'objectifs et le suivi (ou « controlling ») ne constituent plus des solutions adéquates face aux défis actuels et futurs. Y croire encore permet au mieux de maintenir l'illusion que tout est maîtrisé et, au pire, empêche les entreprises de s'adapter aux nouvelles dynamiques. Les mêmes observations valent pour les structures organisationnelles telles que les lignes hiérarchiques classiques, rejetées sans ambiguïté par les répondants. Cela étant, quelles sont les options possibles ?

L'équipage d'un bateau à voile doit fonctionner en parfaite harmonie. C'est la seule façon de réagir à des conditions climatiques qui peuvent se modifier rapidement.

Par « bonne gestion », les dirigeants interrogés comprennent une pratique que l'on pourrait appeler « navigation professionnelle à vue ». Ils sont d'avis que les réseaux coopératifs sont les plus propices à cette forme de gestion. De tels réseaux ne sont pas axés sur la concurrence, mais sur une utilité collective et sur la création de valeur au bénéfice de tous les acteurs impliqués. L'un de leurs aspects essentiels est de permettre une adaptation créative aux mutations rapides de l'environnement. L'orientation dans l'instabilité, l'agilité et la capacité de concevoir des processus ouverts sont autant de compétences clés dans un tel contexte.

Un tableau hétérogène

Les changements qui surviennent dans le monde du travail sous l'effet de l'automatisation, de la flexibilisation et de la numérisation ne concernent toutefois pas que les dirigeants. L'ensemble de la population active ressent ces profonds changements. L'étude représentative « Wertewelten Arbeiten 4.0 », réalisée en 2016 auprès de 1000 personnes

actives, le démontre : seuls 20 % d'entre elles perçoivent actuellement leur situation professionnelle comme proche de l'idéal, tandis que près de 50 % estiment qu'ils en sont fort éloignés. Si une part importante de la population active associe surtout la pression et le stress au monde du travail actuel, certains envisagent tout de même l'avenir avec optimisme : près de la moitié des participants pensent qu'en 2030, leur situation professionnelle sera proche de l'image idéale qu'ils s'en font.

Cette étude montre en outre que, dans notre société du travail, les représentations idéales de ce qu'un emploi devrait être sont étonnamment variées et contradictoires. La comparaison avec l'étude culturelle sur la bonne gestion est révélatrice : si les dirigeants présentent encore un espace de valeurs homogène malgré la disparité de leurs opinions, celui-ci se morcelle dans de la population active en sept « plages de valeurs » nettement distinctes (voir *tableau*). Ces plages sont si différentes que l'on peut parfaitement les considérer comme des univers de valeurs distincts. Les caractéristiques so-



ciodémographiques telles que le revenu, le sexe ou l'origine ethnique n'ont pour ainsi dire pas d'influence sur l'appartenance d'une personne à l'une ou l'autre de ces catégories.

Il en va de même pour le paramètre de l'âge : les actifs jeunes ne se différencient pas systématiquement des autres classes d'âges. On peut donc éliminer le préjugé qui voudrait que les générations Y ou Z aient des valeurs propres. La flexibilisation du temps de travail, la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale, la démocratisation de l'entreprise, le mélange indistinct du travail et de la vie privée (« work-life-blending ») ou encore la diversité ne sont pas des modes introduites par la jeune génération. Il faut plutôt y voir l'expression d'une diversification accrue des besoins et de leur évolution fondamentale dans notre société du travail.

Une transformation réussie requiert une culture nouvelle, comprenant des valeurs, des dogmes, des règles et des conventions modifiés. Pour ce voyage, il faudrait emmener les divers groupes de valeurs, très vraisemblablement présents dans la plupart des entreprises où ils provoquent des « pertes par friction », voire des conflits. Certes, l'avenir des entreprises réside dans la diversité qu'elles abriteront, mais il faut empêcher que, de ce fait,

leur noyau identitaire ne se dissolve et que la culture d'entreprise ne perde sa fonction orientatrice. Le moment est venu d'agir et de façonner en commun le monde du travail à venir. Nous avons besoin d'un esprit de solidarité et de coopération pour créer un monde du travail nouveau, résilient, avec le concours d'acteurs engagés et dans l'intérêt du grand nombre. Telle est la condition sine qua non pour relever les défis actuels avec des solutions intelligentes et pour affronter les situations inédites avec la vigilance requise.

Les travailleurs craignent la numérisation

Les participants sont relativement d'accord sur un point, encore qu'il ne soit pas encourageant : plus de la moitié des personnes actives en Allemagne estime que la numérisation représente une menace ou qu'elle est responsable de la dégradation des conditions de travail. Seul un changement de culture, conduisant à une analyse anticipatrice et curieuse des nouvelles possibilités, nous permettra de concevoir une numérisation réussie.

Saurons-nous organiser avec succès notre voyage dans un avenir numérisé ? La réponse

se trouve d'abord entre les mains des dirigeants. Leur tâche consiste justement, en ces temps de mutations en profondeur, à remettre en question les schémas culturels existants, puisque ceux-ci sont susceptibles d'empêcher les transformations nécessaires.



Andreas Greve

Psychologue et gérant de la société de conseil nextpractice GmbH, Brème.



Frank Schomburg

Informaticien et gérant de la société de conseil nextpractice GmbH, Brème.

SPINAS CIVIL VOICES

Accablé par la misère.

Accablé par les soucis.

Libéré par l'éducation.

La scolarisation des garçons et des filles, des enseignantes et des enseignants qualifiés et des programmes modernes de formation professionnelle. Nous changeons ainsi la vie de personnes défavorisées – vraiment. helvetas.ch/participez

Changer, vraiment