

Introduction

Cher lecteur,

Avant tout, j'aimerais vous dire en introduction de cet ouvrage deux ou trois choses. Enfin, plutôt trois exactement.

La première est que je souhaiterais vous remercier personnellement de l'avoir choisi parmi la myriade de livres qui sont publiés sur le management, ses dysfonctionnements actuels et les multiples propositions pour le faire évoluer, ou le faire disparaître.

La deuxième est que nous partions ensemble sur de bonnes bases, et que je vous définisse préalablement, ce dont je souhaite vous parler.

Enfin, j'aimerais vous dire pourquoi j'ai eu envie d'écrire ce livre.

Pourquoi tant d'ouvrages sur le management ?

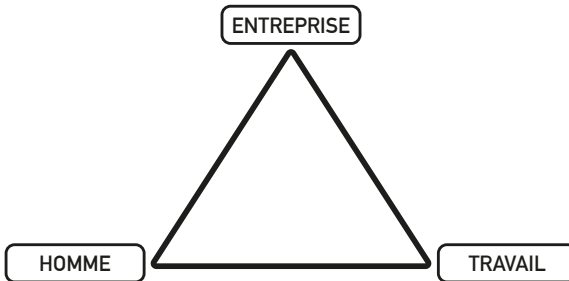
Si vous allez sur un des plus grands sites de vente en ligne, et que vous tapez le mot-clé « Management » il vous proposera plus de 50 000 références diverses et variées. Impressionnant non ? Eh bien ce n'est rien. Sur Google vous obtiendrez plus de 7 milliards de résultats ! Cette abondance révèle deux caractéristiques actuelles du management. La première est que c'est un sujet très impactant pour une grande majorité d'entre nous. La deuxième est qu'il est en pleine transformation, mutation voire métamorphose, et que nombreux sont ceux, comme moi, qui ont envie de donner leur avis sur son devenir.

Rien de plus naturel à ce que chacun souhaite s'exprimer sur un sujet aussi important, et merci à tous pour cette contribution massive ! De cette abondance, qui ressemble à un immense salon des bonnes idées, il faudra bien finir par en faire le tri et retenir les propositions à la fois

les plus pertinentes, mais aussi les plus proches de la réalité du terrain. Car, ne l'oublions pas, le management est une affaire de terrain ; terrain sur lequel travaillent au quotidien des hommes et des femmes. Alors dans cette myriade d'ouvrages sur le management certains pourraient bien vous expédier sur une planète, certes plaisante à première vue, mais bien trop éloignée de notre bonne vieille Terre. Pour ma part, je vous propose de rester les pieds bien au sol, car c'est là que tout se passe. Ce qui ne m'empêchera pas, néanmoins, de vous faire partager mes rêves d'une autre réalité possible.

De quoi je souhaite vous parler ?

Si je remonte à la source de mon intention, ce dont je souhaite vous parler repose sur le trinôme : HTE : Homme/Travail/Entreprise.



Qu'est-ce que le trinôme HTE ? Ce trinôme représente les trois entités internes à tout écosystème ayant pour mission de produire ou de transformer des biens ou des services dans le but de les vendre à des clients.

L'entité « Entreprise » est assimilable à un espace polymorphe, à la fois physique, économique, juridique, stratégique et social. L'entreprise possède une raison d'être qui est le « pourquoi » elle existe, pourquoi elle produit et pourquoi elle transforme. L'entreprise est un écosystème complexe qui vit lui-même dans et au milieu d'autres écosystèmes, avec lesquels il est plus ou moins en interaction. C'est aussi un écosystème qui est lui-même composé d'autres sous-écosystèmes plus ou moins importants et eux aussi en interaction les uns avec les autres.

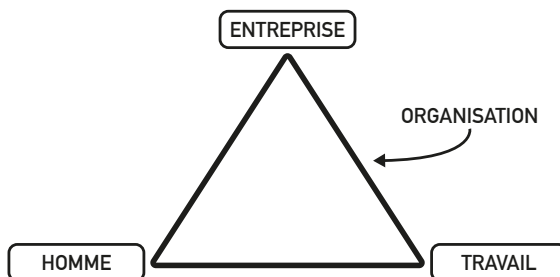
L'entité « Travail » est assimilable à l'ensemble des actions concrètes réalisées pour donner vie à la raison d'être. Le travail est le « faire » qui réalise le « pourquoi » de l'entreprise. Le travail est à la fois un concept

vu de l'entreprise et une action vue par l'homme. L'étymologie du mot travail est souvent assimilée à un engin de torture appelé *tripalium* composé de trois pieux sur lequel étaient écartelés les condamnés. Je préfère une autre proposition étymologique qui consiste à dire que le mot travail viendrait du préfixe « trans » qui signifie transformation et de « vail » qui signifie le voyage. Le travail serait donc un voyage de transformation. Cette approche étymologique me semble correspondre beaucoup plus à la réalité et surtout donne au travail une image plus positive, ce dont il a bien besoin aujourd'hui.

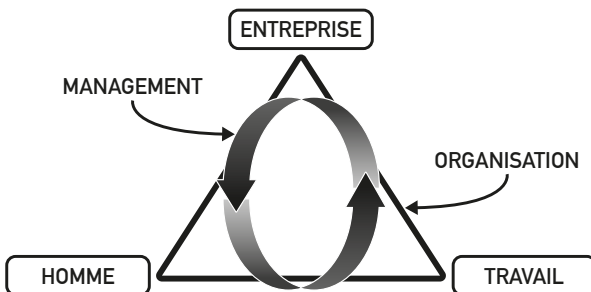
L'entité « Homme » est bien entendu l'ensemble des individus, hommes et femmes, qui dans l'espace entreprise font l'action de travailler. Chaque individu, présent dans l'espace « entreprise » et acteur de l'action « travail », est lui-même un type particulier d'écosystème complexe à lui tout seul, que j'appelle un « égosystème ». Au sein des différents écosystèmes en interaction, agissent et travaillent des égosystèmes, qui eux-mêmes sont en interaction. Le terme « égosystème » avec son préfixe « ego » est utilisé pour le différencier de l'écosystème, sans lui apposer de façon exclusive une étiquette « égocentrique » ou « égocentrique », même si celle-ci est une des composantes à prendre en compte.

C'est ainsi que le trinôme HTE est composé d'un espace d'écosystèmes (l'Entreprise) dans lequel des égosystèmes (l'Homme) réalisent un ensemble d'actions (le Travail). Écosystèmes et égosystèmes sont en interaction pour effectuer un voyage de transformation, le travail.

Les trois entités de ce trinôme sont reliées par une structure relativement stable et précise qui s'appelle l'organisation. L'organisation est le squelette du trinôme HTE qui peut être représenté selon le schéma suivant :



L'organisation en tant que squelette du trinôme HTE, permet à ce dernier de tenir debout et de formaliser l'ensemble des interactions entre écosystèmes et égossystèmes pour répondre précisément à qui fait quoi, où, quand, et comment. Ce formalisme est la carte qui va définir le voyage de la transformation. Mais nous le savons, dans un voyage, il y a la carte, et il y a le territoire, c'est-à-dire la réalité du terrain. Si l'organisation définit précisément la carte et le tracé du voyage, le management, lui, va gérer la réalité du territoire durant le voyage. Si l'organisation est le squelette du trinôme HTE, le management en est les muscles, le sang et la chair. Le management est la partie vivante du trinôme, et comme tout organisme vivant, son fonctionnement est complexe.



Ces trois entités, Homme/Travail/Entreprise, il faut bien le reconnaître, ont toujours eu des rapports compliqués, dans lesquels la nécessité a souvent édulcoré le plaisir.

Le rapport Homme/Travail pourrait se résumer par un « je t'aime moi non plus » à la Gainsbourg. Ce rapport complexe et ambigu, mélange de sensations et de besoins économiques, est un des tout premiers facteurs d'instabilité du trinôme.

Le rapport Travail/Entreprise est beaucoup plus formalisé et pragmatique, et il est régi par ce que nous appelons « les procédures ». Chaque entreprise met en place ses propres procédures afin qu'entreprise et travail se nourrissent l'un l'autre pour vivre des jours, non pas heureux là n'est pas le sujet, mais des jours productifs.

Enfin le meilleur pour la fin ; le rapport Homme/Entreprise. Qu'on le veuille ou non, toute entreprise est humaine. Même si elle peut devenir malheureusement inhumaine, elle ne peut pas être non humaine (jusqu'au jour, bien entendu, où l'intelligence artificielle prendra les commandes).

Et c'est là un des grands paradoxes de ce couple Homme/Entreprise qui, bien qu'humains tous les deux, ont un mal fou à se comprendre et surtout à comprendre leurs besoins respectifs.

Devant la nécessité commune de maintenir la dynamique de ce trinôme, le management a été inventé. Il a été inventé lui aussi par nécessité et non par plaisir. Car si l'une des entités avait pu s'en passer, elle l'aurait certainement fait. Oui mais voilà, aussi loin que l'on puisse remonter dans les origines du monde, le trinôme HTE a toujours eu besoin du management. La carte n'a jamais réussi à elle seule à rendre compte de la réalité du territoire. Selon les époques, le management a eu des formes bien diverses, et ses évolutions ont toutes eu l'ambition de faire avancer au mieux le trinôme HTE

Le management est donc une dynamique incontournable, à la fois formelle et informelle, qui a pour mission de maintenir le trinôme HTE dans un haut niveau de performance tout en respectant le plus possible chacune de ses trois entités. Entités, qui nous le verrons, ont des attentes et des besoins pas toujours en phase, voire quelquefois opposés. Je vais donc vous proposer de partir du postulat que cette dynamique managériale du trinôme HTE est indispensable et incontournable. Suite à ce postulat, je vous propose de porter la réflexion sur l'art et la manière de construire et de mettre en œuvre cette dynamique pour aujourd'hui et surtout pour demain.

Pourquoi je tenais à écrire cet ouvrage ?

Ma pierre pour la reconstruction

La première raison qui m'a poussé à écrire cet ouvrage, est que nous sommes incontestablement dans une période de transitions multiples, qu'elles soient technologiques, économiques, écologiques ou sociétales. Ces différentes transitions ont des caractéristiques communes, celles d'être inéluctables, rapides et aux conséquences incertaines. Le monde de l'entreprise est au cœur de ces transitions. Il entraîne dans son sillage, fait de changements permanents et d'adaptations hasardeuses, les hommes et les femmes qui y travaillent.

Si le concept du trinôme HTE est aussi pertinent aujourd'hui qu'hier, il faut bien reconnaître que les caractéristiques de ses trois entités ont été bouleversées. Homme, Travail et Entreprise ont totalement changé. J'ai été dirigeant d'entreprise durant une vingtaine d'années et le management a toujours fait partie de mon quotidien. Aujourd'hui par

mon métier de consultant et de coach il fait toujours partie de mon quotidien, mais avec un regard différent, moins micro et plus macro, moins focalisé et plus large, moins linéaire et plus systémique.

Par mon double regard je suis toujours passionné par la réalité pragmatique et concrète du terrain managérial. Et là, sur ce terrain, dans ce quotidien, je vois plein de forces et de faiblesses, plein d'opportunités et de menaces, plein de volontés et de désengagements, plein de pertinences et d'inepties. Bref je vois ce qui va et ce qui ne va pas dans le management d'aujourd'hui. J'ai envie de vous faire partager mon regard et ma vision. J'ai envie d'apporter ma petite pierre à la reconstruction d'une nouvelle façon de manager et de réconcilier le trinôme Homme/Travail/Entreprise qui en a plus besoin que jamais.

Une énergie pour demain

La deuxième raison qui m'a poussé à écrire ce livre est le sentiment que notre société, et nos entreprises en particulier, sont en train de passer à côté d'une énergie sous exploitée à ce jour. Une énergie inépuisable, qui est capable de combiner la performance avec le bien-être, et l'exigence avec la bienveillance. Une énergie qui répond totalement aux contraintes et à la complexité du monde actuel, tout en prenant en compte les besoins et les attentes des individus. Cette énergie est l'intelligence collective.

Mon intention est donc de vous sensibiliser à cette immense réserve d'énergie, vitale pour toutes les entreprises actuelles et futures. Mon sentiment est que seules les entreprises qui sauront mettre en œuvre l'intelligence collective au sein de leur organisation seront des entreprises à la fois performantes et innovantes, mais ce seront aussi celles dans lesquelles les salariés seront les plus engagés.

Je désire également vous faire découvrir dans cet ouvrage une forme particulière de l'intelligence collective qui est l'intelligence coopérative. Cette forme plus concrète, plus proche du travail, de l'entreprise et du management, active deux notions essentielles et malheureusement trop souvent oubliées que sont la responsabilité et la solidarité. Mon intention est de sensibiliser tous les acteurs de l'entreprise à l'introduction dans le travail de la notion d'entraide pour le bien commun et le bien de tous.

Une autre vie est possible

Enfin une autre raison qui m'a poussé à écrire ce livre est due à mon agacement de voir et d'entendre une forme agressive de « Managers bashing ». Le management ne fonctionne plus, alors supprimons-le et supprimons les managers avec. Comme si d'un seul coup le management devenait inutile car inadapté, positionnant ainsi le manager comme l'unique responsable de cet effondrement. La vision de certaines nouvelles organisations serait donc de supprimer les managers, tous responsables des dysfonctionnements de l'ancien monde. Ce serait à mon avis un regard très réducteur de l'aspect systémique des problématiques vécues par les entreprises d'aujourd'hui, et aussi une vision très simpliste de leur résolution.

Notre conscience écologique nous incite aujourd'hui à réparer plutôt qu'à jeter, à transformer plutôt que de détruire, à réfléchir aux options possibles plutôt que d'admettre aveuglément des croyances imposées par des discours à la mode, souvent éloignés de la réalité du terrain. Les baby-foot, les cours de yoga et les corbeilles de fruits en entreprise ne répondent pas aux vrais besoins. Ces artefacts sont la preuve que nous n'osons pas aller transformer le management en son cœur et dans ses fondamentaux. Nous n'avons plus le temps pour tourner autour du pot. Soyons plus intelligents ensemble, réinventons l'art et la manière d'un management postmoderne dans lequel le manager aurait un rôle de premier plan. Mon intention ici n'est pas de sauver le management pour sauver les managers. Mon intention est de démontrer simplement qu'une autre forme de management existe, dans laquelle le manager aurait une mission majeure pour assurer la performance de l'entreprise et le bien-être des salariés. Non, les managers ne sont pas condamnés, ils ont l'opportunité d'avoir une deuxième vie, une autre raison d'être dans un nouvel espace, mais toujours au service de tous les acteurs et du bien commun. C'est ce que je souhaite démontrer maintenant.

Ce livre, vous l'aurez compris, ne s'adresse pas exclusivement aux managers. Il s'adresse aussi aux dirigeants qui souhaitent faire entrer leur entreprise ou leur organisation dans un nouveau paradigme managérial en totale cohérence avec les attentes du monde de demain et les désirs de ceux qui vont y vivre et en vivre. Je souhaite leur démontrer, qu'il n'est pas utile de renverser la table tout entière, mais qu'avec de nouvelles modalités de management, ils pourront s'asseoir avec tous les acteurs pour construire ensemble l'entreprise de demain.

Préambule à la deuxième édition

Il y a urgence !

L'urgence est le caractère d'un état de fait, susceptible d'entraîner un préjudice irréparable s'il n'y est pas porté remède à très bref délai. Pour les managers, il y a aujourd'hui urgence ! Les chiffres sont là et ils ne sont vraiment pas bons. D'après une étude Opinion Way menée en mars 2021 pour Indeed, 66 % des managers trouvent leur fonction stressante. D'après le cabinet Empreinte Humaine, en octobre 2021, 38 % des managers sont en réelle souffrance et 18 % vivent même un burn-out. D'après ces mêmes études, 50 % des managers considèrent que leur fonction s'est largement dégradée depuis la crise sanitaire. Et chiffre encore plus révélateur, celui indiquant que 13 % d'entre eux n'aiment plus leur rôle au sein de leurs équipes. Ce qui était une évidence, à la première édition de mon ouvrage, est devenu aujourd'hui une urgence, celle de reconstruire une nouvelle manière de manager, celle de confier aux managers une nouvelle mission.

Quelle place pour les managers dans le monde d'après ?

À la sortie de la première édition de ce livre début 2020, la pandémie mondiale ressemblait à un mauvais moment à passer et peu de gens osaient imaginer le cataclysme qui allait suivre. La Covid-19 était alors perçue comme une affaire de quelques semaines. Malheureusement, quelques jours plus tard, le président Emmanuel Macron annonçait que notre pays allait entrer en « guerre » contre la Covid-19. C'était la première fois que notre pays allait devoir se battre contre un ennemi invincible, et pour cela nous devions nous confiner et confiner nos activités dans tous les secteurs économiques, dits « non essentiels ».

Aujourd'hui, après de longs mois de guerre, celle-ci n'est toujours pas terminée. Pour de nombreux observateurs, nous avons subi un séisme sanitaire, économique et social sans précédent. L'impact sur nos vies et sur nos modèles économiques a été tellement puissant que le mot « résilience », peu utilisé auparavant, est apparu dans la plupart des articles de tous les médias. La résilience est un terme issu de la psychologie et qui représente la capacité qu'une personne peut mettre en œuvre pour se reconstruire après un fort choc émotionnel.

Personnellement, au vu du séisme vécu et de sa puissance, je crains que le mot « résilience » ne soit pas suffisant, et que le terme de « métamorphose » soit plus adapté. En effet, créer un nouvel état me semble plus pertinent pour affronter les défis de demain que de revenir à un état initial avant le choc. Cette crise nous a engagés malgré nous dans un processus incontournable de notre propre transformation et de celle de nombre de nos écosystèmes. Et dans ce changement global, s'il y a une catégorie de personnes qui se sont métamorphosées et qui vont continuer à le faire, c'est bien vous, mesdames et messieurs les managers. Cette fois c'est vraiment une « nouvelle vie » qui s'impose à vous et qui impose votre propre transformation. Cette transformation est celle que je décrivais déjà dans la première édition, qui est celle de devenir leader de l'intelligence coopérative et que nous allons découvrir dans cet ouvrage.

Vous pourriez penser qu'après ce séisme de guerre et de bouleversements, la première édition soit devenue totalement obsolète et que je sois dans l'obligation de réécrire totalement l'ouvrage. En réalité c'est exactement le contraire. La crise n'a fait que prouver et renforcer la pertinence de mes propositions. Je ne suis pas devin, loin de là. Mais, toujours proche du terrain, j'ai su détecter des signaux faibles qui étaient perceptibles aux oreilles de ceux qui écoutaient le monde d'hier du management et de l'entreprise. Eh oui, parce qu'aujourd'hui nous opposons le monde d'hier et le monde d'aujourd'hui. Dans les références calendaires romaines, nous avons jusqu'à présent la locution « avant J.-C. » et « après J.-C. ». Maintenant, nous avons comme référence temporelle : « avant Covid-19 » et « après Covid-19 », comme si cette pandémie avait remis les compteurs à zéro ! Mais entre le monde d'hier et le monde de demain, il n'y a pas de rupture ou de disruption majeure. Nous sommes toujours dans le même monde, mais dont le continuum a eu un point d'accélération transformationnel ; celui de la crise de la Covid-19. Nous sommes arrivés là où nous devons inéluctablement aller, nous y sommes simplement arrivés beaucoup plus vite, et certainement beaucoup trop vite.

La crise : un effet amplificateur plutôt que créateur

La crise sanitaire n'a rien inventé de nouveau (mise à part et heureusement les vaccins pour lutter contre le virus). La crise n'a fait que révéler et amplifier des signaux faibles déjà présents dans le monde « avant Covid-19 ». Prenons le cas le plus emblématique de ce phénomène d'amplification, celui du télétravail. Le télétravail était déjà en action dans certaines entreprises, plutôt dans les grosses entreprises et en particulier celles du monde digital. Les différents confinements ont eu un effet d'explosion phénoménale de ce mode de travail.

L'hybridation

Cette explosion subite du télétravail n'a pas eu que des effets « profitables ». L'extrême urgence de sa mise en place a généré de nombreux désordres dans plusieurs domaines qui restent aujourd'hui encore très présents. Le télétravail, et le management à distance qu'il oblige, sont des éléments de « la nouvelle vie des managers » d'aujourd'hui, mais aussi de demain. En effet, même si une forme d'atténuation semble nécessaire avec un retour sur site souhaité et souhaitable, la pratique du télétravail aura fait un bond en avant prodigieux. Le travail à distance est passé en quelques semaines de l'exceptionnel à la norme. Un retour en arrière est bien entendu impossible. De cette nouvelle norme est né un nouveau mode organisationnel et managérial, celui de l'hybride, dans lequel chacun va devoir trouver ses propres repères. Dans cette deuxième édition, vous trouverez sur de nombreux sujets, un nouveau regard au travers du prisme de l'hybridation dans le management.

Le besoin d'avoir du sens dans l'action

Au-delà du télétravail, la crise a amplifié bien d'autres signaux faibles. Au premier rang, nous trouvons la nécessité de donner du sens aux actions et d'avoir une vision claire et partagée pour avancer ensemble. Le flou et l'incertitude que la crise a mis sur nos lendemains, nous ont confortés sur ce besoin fondamental de pouvoir, en tant qu'être humain, nous projeter et dessiner plus ou moins notre avenir. Nous n'attendons pas de certitudes, nous savons qu'elles ne font plus partie de notre paradigme, mais nous attendons une orientation générale de nos écosystèmes respectifs sur laquelle nous allons pouvoir aligner nos décisions et nos actions. Le besoin de savoir « pourquoi nous agissons » est devenu un besoin existentiel fondamental que le management ne peut plus ignorer. Cette deuxième édition souhaite renforcer

encore plus la prise de conscience du lecteur, manager ou managé, sur l'importance de donner et de porter le sens de toutes les actions au travail.

Le besoin d'avoir une part importante d'autonomie dans son travail

En deuxième signal faible vient la volonté de travailler en autonomie. Dans cette période de stress, le désir de ne plus dépendre d'une entité ou d'une personne, d'être quasi en autarcie, est rassurant pour de nombreuses personnes. Quand tout le système semble vaciller, le besoin de trouver et de créer sa propre stabilité est humainement rassurant, même si cette forme de stabilité a un prix non négligeable. Le télétravail a lui aussi participé indirectement à cette nécessité d'être autonome, car de fait, nombre d'entre nous se sont trouvés éloignés de leurs repères habituels, fonctionnels et organisationnels, et ont été naturellement incités à devenir autonomes. La crise a aussi révélé des milliers de vocations pour les indépendants et les autoentrepreneurs. Plus que jamais, nous ressentons le besoin d'avoir un minimum d'impact personnel sur notre travail, afin de passer de simple exécutant d'une tâche à créateur d'une œuvre commune. Cette édition va accentuer la nécessité de donner de l'autonomie aux collaborateurs dans leur mission, tout en étant vigilant à maintenir une cohésion, une sociabilité et un esprit coopératif essentiels à la performance et au bien-être.

La remise en cause du « pouvoir sur »

Ensuite une autre conséquence indirecte de la crise, et principalement liée à sa gestion, a été la perte de confiance en ce que j'appelle « l'homme sachant ». Devant ce virus inconnu s'est dressée très rapidement et très médiatiquement une horde de « sachants ». Au gré des plateaux télé ou des articles de presse, de nouveaux « donneurs de leçons » sont venus proclamer leurs connaissances et leurs remèdes. Ce qui est plutôt cocasse face à un phénomène inconnu et donc sans solution *a priori*. Peu de dirigeants et de responsables de tous bords ont eu, aux premières heures de la crise, le courage et l'humilité de dire qu'ils ne savaient pas. Ceux qui ont su tenir ce discours de : « Je ne sais pas comment faire » l'ont souvent complété par : « Mais ensemble nous y arriverons. » La perte de confiance envers nos « sachants » était déjà bien amorcée avant la crise et la remise en cause du « pouvoir sur » avait déjà traversé de nombreux pays sur la planète. Aujourd'hui, après cette crise, nous observons une réelle défiance envers cette forme de pouvoir issue d'un monde passé et révolu. Nous ne vou-

lons plus de dirigeants qui « prennent le pouvoir », mais de ceux qui « donnent le pouvoir ». Ma volonté, plus que jamais, est de proclamer et de démontrer que cette forme de « pouvoir pour » est la seule légitime à construire un monde du travail plus humain.

Le pouvoir de l'intelligence collective

Nous avons vu ici et là se briser « le pouvoir su » pour voir émerger la pertinence du « pouvoir pour ». La confiance dans la puissance de l'intelligence collective est venue nous sauver de tous ces sachants, qui s'étaient autoproclamés sauveurs du monde. Les sachants n'ont pas su, car ils ne savaient pas. Les équipes se sont mises alors au travail avec une énergie incroyable, celle des défis humains, celle qui ne peut surgir d'une seule tête. Les collectifs ont montré ici en temps réel et en un temps record, toute leur puissance à se mobiliser, à fédérer les talents, à repousser les limites, à innover, en un mot à défier l'impossible. Avant la crise, nous avons déjà conscience de la pertinence d'agir collectivement pour traiter de nombreux sujets et gérer de nombreux projets. Après cette crise nous sommes passés au stade de la conviction. La conviction que la complexité du monde et ses aléas toujours plus nombreux ne peuvent se résoudre que par l'intelligence collective. La conviction que l'innovation toujours plus exigeante et pointue ne peut naître qu'au sein d'une intelligence collective. La certitude que le monde de demain ne sera plus dirigé par quelques têtes isolées (même bien faites), mais par une communauté de talents fédérés. La force de l'intelligence collective sera toujours aussi présente dans les lignes de cette nouvelle édition qu'elle l'était déjà dans la première.

La puissance de la coopération

S'il y a un mode de comportement social dont les bénéfices ont été révélés par la gestion de la crise, c'est bien celui de la coopération. La coopération est tout simplement un état d'esprit individuel qui s'oppose à la compétition pour favoriser l'action collective au bénéfice d'un bien commun. La compétition oppose les différences, la coopération additionne les complémentarités. Ceux qui ont voulu affronter la crise dans un état d'esprit de compétition se sont trompés de combat. Cette guerre contre le virus est en train d'être gagnée par l'esprit de coopération qui s'est mis en œuvre spontanément dans de nombreux domaines, et bien entendu en premier dans celui de la santé. Celles et ceux qui ont été désignés comme faisant partie des premières lignes ont été dans l'obligation de pallier en urgence les défaillances d'un système qui n'était pas conçu pour faire face à l'inconnu. Ces premières

lignes n'ont pas attendu les directives, elles ont pris les décisions ensemble pour le bien de tous, pour notre bien. Il fut un temps où nous les applaudissions les soirs de confinement à 20 h. Ces soirs-là, nous applaudissions leur force collective à inventer ensemble, à construire ensemble et à agir ensemble. Ces soirs-là, nous applaudissions la coopération, leur coopération.

Aujourd'hui et demain, ne nous contentons plus d'applaudir la coopération, mettons-la en œuvre partout où elle est nécessaire et partout où elle peut servir le monde et ses habitants. Le monde de l'entreprise lui aussi a dû faire face à la gestion de l'imprévu sans avoir de mode d'emploi. Dans les entreprises, de nombreuses personnes ont été concernées et impliquées dans la création et la mise en œuvre de processus de travail spécifiques en réponse à la crise. Cette coopération au travail ne doit pas être un moment éphémère de traitement d'une crise conjoncturelle, mais un état d'esprit permanent incarné dans la culture de l'organisation. Mon intention dans mes écrits est bien celui d'ouvrir les esprits à un nouvel état : celui de servir pour grandir.

L'énergie de la solidarité

Au cœur du cœur de la coopération mise en place durant la crise, il y a eu la solidarité entre tous. De nombreuses personnes ont su dans ce chaos généralisé offrir leur temps et leurs compétences au service des autres. De nombreuses personnes ont su s'entraider et se soutenir dans cette adversité invisible et sournoise. La pandémie a su réveiller cette solidarité humaine qui a toujours permis à l'humanité de surmonter les crises les plus graves. Cette énergie d'entraide ne doit pas se rendormir jusqu'à la prochaine crise. Elle doit s'immiscer et s'incruster dans notre quotidien au travail comme dans la vie en société de manière générale. Le management et le rôle des managers sont essentiels dans l'émergence de comportements solidaires au sein du monde du travail. La solidarité n'est pas un aspect organisationnel du travail mais une qualité relationnelle spécifique faite de générosité et d'altruisme. Seul le management peut initier ces qualités humaines par un état d'esprit invitant à mieux travailler ensemble pour le bien commun et le bien de chacun. Mon vœu est d'ancrer ces qualités humaines et relationnelles dans toutes les approches et les outils que vous allez découvrir.

La force de la responsabilité

Là encore, quelle force révélée par la crise sanitaire ! Que nous l'ayons voulu ou pas, chacun de nous a été, à un moment donné, individuel-

lement et/ou collectivement, en responsabilité de ses agissements et comportements face à cette crise. Si la solidarité consiste à se rapprocher de l'autre, la responsabilité consiste à se rapprocher de soi. Cette crise majeure nous a tous questionnés sur notre propre responsabilité à être spectateur ou acteur. Il y a bien entendu, dans cette posture d'être responsable ou pas de nos comportements individuels, un parallèle entre la crise sanitaire et la crise écologique de notre planète. La seule différence a été dans la visibilité immédiate et violente des conséquences de la pandémie, et des décès observés jour après jour. La violence des images venues du monde entier a eu un effet de prise de conscience collective bien plus fort et bien plus impactant que celle d'un ours polaire perdu sur un bout de banquise.

Au cœur de cette pandémie, l'urgence à mettre en œuvre des actions concrètes était d'une évidence incontestable. Les gouvernements et les institutions, dans leur grande majorité, ont su prendre des décisions. Même si certaines se sont révélées tardives et contestables, elles ont toutes été prises au regard de leurs responsabilités respectives.

À l'échelle individuelle, ces décisions ont eu un impact certain sur nos comportements. Prenons comme exemple le port du masque ou bien le pass sanitaire. Une grande majorité d'entre nous, et moi le premier, n'avons vraiment pas apprécié de porter un masque ou d'avoir à présenter un QR code pour aller au restaurant ou au cinéma. Et pourtant, nous l'avons fait. La question à se poser est la suivante : dans l'acceptation de ces contraintes, quelle a été la part issue de la crainte d'avoir à payer une amende et celle issue de notre responsabilité à être un acteur du bien collectif ? Quelle que soit la réponse, il est évident que chacun de nous a pu ressentir de manière très concrète la notion de responsabilité individuelle envers un collectif ou une communauté. Et cela même pour ceux qui n'ont agi que sous la menace envers leur portefeuille.

Ces notions entrecroisées des responsabilités collectives et individuelles sont au centre de l'intelligence coopérative que je souhaite vous faire découvrir. Elles sont également au centre de la performance collective des entreprises de demain et au cœur de l'engagement des acteurs.

Cette fois, il est temps !

Hybridation du travail, sens donné aux actions, autonomie des acteurs, bouleversement hiérarchique du pouvoir, nécessité d'entraide et responsabilisation individuelle et collective, sont autant de constats qui imposent d'agir au plus vite en intelligence coopérative et de donner aux managers un nouveau rôle essentiel pour l'avenir de nos entreprises. Cette fois, il est temps.