

Département Economie, Homme, Société

Séminaire 2014-2015

«L'innovation manageriale »

Séance du 11 février 2015

Intervenant : Sébastien Crozier

Synthèse : Hélène Pré

« L'innovation manageriale - La connexité »

Mots clefs : numérique; management ; ruptures ; rapports sociaux ; transparence ; partage ; pyramide des savoirs.

Charles-Henri Besseyre des Horts a ouvert la séance en précisant que son thème, la connexité, vise à permettre de percevoir les évolutions des business model et ses conséquences sur le management. Il a présenté Sébastien Crozier, Senior vice-président d'Orange.

Sébastien Crozier a rappelé son parcours atypique. Il a partagé son temps entre des engagements professionnels et des engagements sociétaux. Sa formation est celle d'ingénieur. Il a été impliqué dans la création de Wanadoo, a organisé des concerts à vocation sociale, s'est lancé dans la création d'une start-up qui a été rachetée par France Télécom dont il a été directeur de la stratégie de la branche entreprise. Il a été à la tête du syndicat CFE-CGE d'Orange. Il est aujourd'hui directeur général d'Orange Horizons Latina.

Quelles sont les ruptures des business model induites par le digital ?

Certaines activités ont une augmentation de leur coût de production proche de zéro et leur développement se fait à coût marginal nul. Certains modèles ne marchent plus dans le monde réel comme par exemple celui des médias. L'on ne sait plus dans ce secteur produire des contenus en se finançant par la publicité car le coût de production est devenu très supérieur aux recettes publicitaires et dès lors l'on retourne vers les modèles payants. Une nouvelle voie s'est ouverte le modèle collaboratif, un modèle qui se situe entre le capitalisme et le socialisme. C'est une logique de partage collaboratif liée au changement de comportement des individus dans leur rapport à la propriété ; on acquiert pour un certain temps. La notion de propriété est donc modifiée et les flux de rotation des produits sont très forts. Ces business model sont très perturbants car le comportement des consommateurs change. On n'achète plus pour un usage continu mais pour un temps d'usage ou des droits d'usage. La plupart des secteurs professionnels sont impactés et les entreprises n'ont pas toujours les réponses car les changements sont constants. Cela rejailit sur leur gestion.

La digitalisation conduit à un processus de dématérialisation qui remet en cause le mode de fonctionnement des entreprises et conduit parfois à la disparition de certaines d'entre elles.

Quelles sont les conséquences sur le management?

Elles sont très perturbantes :

La pyramide des savoirs est très perturbée car elle est inversée corrélativement aux âges. La transition générationnelle doit donc être gérée et les entreprises doivent s'organiser pour que les anciens comprennent les jeunes, pour faire comprendre que la hiérarchie des connaissances est perturbée et qu'il faut donc gérer cette transition générationnelle.

Le mode traditionnel de relation et de contact au sein des entreprises change et est en train de briser le système hiérarchique traditionnel. Les individus mettent en cause les décisions de l'organe hiérarchique car leur propre réseau relationnel dit différemment. Les réseaux sociaux modifient donc le rapport des individus à la hiérarchie et obligent à appréhender ces nouveaux modes de fonctionnement des rapports hiérarchiques et à gérer les rapports sociaux.

En même temps, on est confronté à un flux d'informations permanent sans savoir vraiment comment y faire face. Ce qui est caché sera considéré comme très important et donc encore plus diffusé ; dissimuler devient donc très difficile.

La logique de la transparence et d'immédiateté rend plus difficile le pilotage des individus. Cela renvoie aussi à la question de la sécurisation et à celle de savoir comment rappeler le devoir de confidentialité.

Le phénomène à gérer le plus difficile vient du fait que les managers sont confrontés aux rappels de leurs engagements car ils ont été stockés, à leur historisation sur une longue période; il n'y a donc plus de droit à l'oubli.

Le digital a donc créé une série de phénomènes sur lesquels les managers n'ont pas beaucoup de recul et qui s'amplifie. On constate ainsi une déstabilisation forte dans le secteur des services sans que de nouveaux modèles soient proposés.

Un certain nombre de questions individuelles ont été posées à l'intervenant.

Comment les dirigeants des medias sont-ils confrontés au numérique ?

Sébastien Crozier a rappelé que les médias traditionnels ont deux sources de revenus, les revenus publicitaires et les revenus payants. Avec le digital la première difficulté est celle de la légitimité des medias à contenu payant puisqu'ils sont en compétition avec les contenus gratuits. Si le modèle est basé sur la publicité il est en concurrence avec le contenu collaboratif gratuit qu'offre internet et ne peut donc plus être rentabilisé. Il faut donc alors trouver un équilibre entre l'offre et la demande. L'espace publicitaire doit alors être contingenté. Les medias n'ont plus la capacité de rentabiliser leurs services s'ils n'offrent pas des services gratuits.

La perturbation qu'introduit le fait que de plus en plus de consommateurs imaginent de nouveaux produits a-t-elle des conséquences sur le management traditionnel ?

Sebastien Crozier a précisé que les consommateurs deviennent des acteurs essentiels de l'entreprise.

Quels sont les nouveaux modes de management des entreprises ?

Pour Sebastien Crozier, la première règle est de ne pas résister et d'accepter le changement et donc de faire évoluer son modèle. La seconde est qu'il faut essayer pour mieux comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Enfin, il faut réfléchir et apprendre. Il n'y a donc pas de réponse mais la résistance est le début de la fin.

A été posée la question de l'affectivité car le numérique suscite des niveaux d'affectivité différents par rapport au papier. Par ailleurs, plutôt que de dire il ne faut pas résister, ne faut-il pas utiliser le numérique de manière active ?

Sebastien Crozier a partagé le constat que les rapports affectifs sont effectivement perturbés avec le digital. Le sentiment de proximité, d'affinité est un rapport consumériste. Au sein de l'entreprise, la perception du nouveau est une question de générations. Ce n'est pas parce qu'il y a de nouvelles modalités de transmission de l'information que l'on n'a pas les mêmes référents, que le rapport à l'autre est différent. La multiplicité des canaux de transmission et la liberté que cela donne complexifie cependant le rapport à l'autre et produit une désincarnation.

Dire ne pas résister signifie qu'il ne faut pas avoir une attitude de blocage qui est la plus fréquente. Au contraire, il faut tester et apprendre.

On dit que les managers n'ont pas assez de recul, n'ont pas de réponse mais seulement des interrogations mais si l'on est dans le bricolage on doit aussi avoir une vision globale et il y a des moyens pour comprendre, prendre du recul et voir comment évoluent les pratiques.

Sébastien Crozier a indiqué que si l'on n'a pas de recul c'est que la temporalité est trop courte pour permettre l'analyse des problèmes, pour stabiliser la réflexion. Il faut effectivement réfléchir collectivement mais si le projet qui en est issu est mis en place il est parfois confronté à un refus que l'on n'aurait pas imaginé.

Quel a été l'impact du numérique sur la relation entre le syndicat que vous présidez et ses adhérents ?

Sébastien Crozier- Nous avons essayé de gérer les évolutions technologiques et avons en particulier organisé de grandes réunions avec les personnes physiques plusieurs fois par an car l'incarnation physique est indispensable pour stabiliser les échanges, donner le sentiment d'appartenance et favoriser le respect de l'autre. Nous avons été aussi très vigilants sur les messages électroniques pour éviter la violence et essayer de modérer les échanges. Une attention particulière a été accordée aux outils collaboratifs pour développer les rapports humains et favoriser la prise de parole. On a aussi essayé de faire régresser l'écrit au profit de la parole par exemple avec des vidéos. Notre but a été de retisser les liens sociaux physiques avec des moments de partage physiques collectifs.

Les **groupes de travail** ont exprimé différentes interrogations.

- La relation entre le manager et le salarié est très importante mais elle devient aussi très fragile. Les entretiens individuels peuvent être remplacés par un document faisant le bilan des éléments positifs et négatifs. Le salariat peut être remis en cause et le salarié devenir un prestataire et le manager un animateur. Comment maintenir leurs relations et leurs liens?

Sébastien Crozier

On peut effectivement s'interroger sur le fait de savoir si l'on ne revient pas au 19^{ème} siècle où le contrat avec le salarié était journalier. En effet, dans certaines activités sont mises en place des plateformes de médiation qui précisent les activités, le nombre d'employés nécessaires, la durée du travail en même temps que les notations ce qui équivaut à une logique de louage de service et interroge sur la forme du travail dans l'avenir. Cette question renvoie à celle de la compétition entre organisations structurées et non structurées.

Pour maintenir les liens dans l'entreprise, mon syndicat a donné à chacun la possibilité de publier librement sur son site avec un contrôle a posteriori du syndicat ce qui a généré une production de qualité rarement censurée.

- Plusieurs autres remarques ont été faites. La frontière entre vie privée et vie professionnelle n'est-elle par rendue plus difficile avec le développement du numérique ? La question des valeurs : la liberté que donne le numérique ne tient elle pas que si on a des valeurs fortes ? Quel est le rôle du débat physique par rapport au fonctionnement numérique, y a-t-il complémentarité ? Nous sommes dans une situation de transition quant aux générations de managers mais cela va se modifier. Les rapports entre process et numérique, la liberté donnée par le numérique est encadrée par la force des process. Le numérique est un facteur de liberté et donc un outil de performance collective.

Le décloisonnement est favorisé par le numérique puisqu'il facilite l'accès aux informations mais il existe cependant toujours une question de sécurité. Peut-on tirer parti de la liberté donnée par le numérique sans que l'entreprise s'organise de façon à ce que la liberté donnée soit positive?

Sébastien Crozier a considéré que la question de la frontière entre vie privée et vie professionnelle constitue effectivement un vrai souci car le numérique brouille les frontières et nous n'avons pas fini d'en voir les conséquences sur la vie privée. Sur la question des libertés et des valeurs, on doit constater que la notion de liberté n'est pas nécessairement partagée notamment sur le plan international ce qui induit qu'on ne sait pas la gérer. Les entreprises doivent donc faire un très difficile travail collectif de partage des valeurs et de cohérence.

- Face à l'importance de la perturbation provoquée par le numérique, la question se pose de savoir avec les vertus du numérique quelle est la manière de travailler ensemble. Pour créer du sens, il faut créer des liens, ce qui implique de tolérer les communautés professionnelles et non professionnelles. Le numérique permet de faire une révolution, travailler ensemble.

Une autre question se pose, celle du rôle d'un manager aujourd'hui. Est-ce celui qui arrive à mettre en perspective les savoirs, ce qui commence dès la salle de classe, ou celui qui s'efface pour faire émerger le sens mais dans ce cas que devient l'ego du manager?

Sébastien Crozier

Face à la pyramide du savoir, on doit avoir celle de l'expérience.

Le digital crée certes des perturbations mais en même temps des opportunités et l'on va donc retrouver une forme d'équilibre.

Une grande humilité s'impose. Le digital peut, en effet, entraîner un phénomène de masse capable de déstabiliser les managers. L'élément important est de lancer des activités et de regarder si on trouve des points d'équilibre, certes difficiles à trouver mais il faut citer Guillaume d'Orange: nul est besoin d'espérer pour entreprendre, nul est besoin de d'espérer pour persévérer.