

UNIVERSITÉ HOMMES ENTREPRISES 2012 : coopération - compétition

SYNTHÈSE des interventions du mercredi 29 août 2012

Michel Serres, philosophe

Petite poucette a entre 7 et 35 ans. Je l'appelle ainsi pour son habilité à se servir de ses pouces pour écrire des textos. A ce titre, elle est en avance sur l'Académicien que je suis. Je travaille avec les outils numériques ; elle, elle vit dedans. Sa vie sociale est structurée par eux. Il faut donc coopérer avec elle, maintenant. Maintenant, "tenant en main" les outils numériques de la révolution que nous vivons. Car ces outils numériques donnent accès à l'information, de partout et à n'importe qui. En quatre contacts (ou niveaux de relation), vous avez accès à toute personne connectée sur le monde.

Aujourd'hui, la compétence de chaque spécialiste ou professionnel peut être questionnée par chacun des internautes. Donc, il faut repenser la relation aux autres, en coopérant. L'autorité réside aujourd'hui dans la capacité à faire progresser les autres plutôt qu'à détenir des informations de manière exclusive. Beaucoup d'institutions créées à une époque sur le modèle de l'expertise et de l'autorité vont devoir se réinventer, se créer une nouvelle légitimité. Et il faut surtout inventer les prochaines ! C'est comme pour le renouvellement des mots du dictionnaire de la langue française d'une édition à l'autre tous les vingt-cinq ans : on est passé de 5.000 mots nouveaux ou changés habituellement à 35.000 mots pour la prochaine édition. Et ce sont principalement les métiers en pleine évolution qui ont généré cette inflation.

Cette nouvelle révolution, après celles de l'écriture et de l'imprimerie, est finalement enracinée dans notre histoire. Petite poucette est donc la représentante d'un changement important car nous sommes aujourd'hui plus de sept milliards d'habitants (seulement 1% de paysans) et avec une espérance de vie considérablement augmentée. La mémoire, l'imagination et la raison qui étaient les fondements de notre intellect sont "objectivés" grâce aux outils numériques. On peut donc redire avec Montaigne « une tête bien faite plutôt qu'une tête bien pleine ». Mais attention, c'est avec les nouvelles façons de concevoir le monde qu'on va pouvoir répondre aux questions d'aujourd'hui et demain. Ce n'est pas avec les éléments cognitifs du passé qu'on peut comprendre ce que seront l'information et l'accès au monde. Le support de l'information change le message.

Petite poucette représente l'avènement véritable de l'individu car la logique des appartenances, nationales surtout, qui a prévalu au XXème siècle, a coûté 150 millions de morts. Elle est aujourd'hui caduque. Il y a là des utopies à inventer comme au XIXème siècle quand les socialistes inventèrent les coopératives, crèches, mutuelles, etc. Enfin, Petite poucette est une femme car les femmes sont plus motivées pour faire leur place en société ; elles sont porteuses, au sens propre, de l'avenir du monde.

Marie-France Roy, missions humanitaires et écologiques

J'ai été Chef de district de Kerguelen en 2007 en prenant un congé sans solde. C'est une mission formidable mais difficile de coordination et d'autorité à exercer sur vingt-six personnes, notamment sur des personnels militaires. Il a fallu des trésors de patience et de coopération pour vivre ensemble et réussir la mission. La coopération fonctionne quand on fait partager et comprendre les intérêts communs. A ce titre, être une femme peut être un avantage en permettant d'alterner, peut-être un peu mieux qu'un homme, autorité, compréhension et conciliation.

Mais il faut aussi savoir connaître les limites du rôle de chef et les distinguer de celles de l'individu qui partage l'ordinaire avec les autres. Même dans les moments festifs, il fallait savoir se retirer pour préserver un certain statut. L'exemplarité est un maître mot en prenant toujours sa part de l'effort collectif.

Aujourd'hui j'ai repris mon poste dans une filiale de GDF Suez et ma vision du management a changé suite à cette mission à Kerguelen puis en Terre Adélie. Tout ceci est parti de mes convictions et de mes envies d'ailleurs et de coopération. Il ne faut pas avoir peur de partager : dire clairement les choses, partager des opinions, écouter. On perd de l'énergie à se cacher les uns des autres dans l'entreprise. C'est ce que je dis aux personnes que je recrute : « je vous recrute pour ce que je sais de vous mais aussi pour ce que je ne sais pas de vous ».

Frans de Waal, ethnologue

Le loup, le singe, beaucoup d'animaux sont, comme l'homme, dans la coopération. Le principe fondamental réside dans la réciprocité. Les éléphants et les chimpanzés ont même conscience de cette coopération nécessaire pour la survie du groupe et de chacun. Le principe de la réconciliation est aussi présent chez les animaux : il faut réparer les relations pour garder le lien social. Les bonobos en sont le meilleur exemple avec leurs rapports sexuels qui règlent tout, évacuant notamment les enjeux de violence.

L'empathie consiste à comprendre et à partager les sentiments de quelqu'un. C'est un principe très présent dans le monde animal. L'exemple de la contagion du bâillement en est caractéristique. Il est d'ailleurs plus effectif encore entre les membres d'un même groupe d'animaux.

L'homme est l'animal le plus empathique et le plus synchrone : on le voit dans les comportements collectifs lors des concerts ou des matchs de sport. Il y a un lien entre les formes développées d'empathie et la connaissance de soi. Le test de la reconnaissance de soi dans le miroir le montre bien : prendre la perspective de soi et des autres démontre l'intelligence.

Les animaux sont aussi sensibles à l'équité. Dans des expériences scientifiques, des singes refusent d'avoir un meilleur traitement que d'autres. La nature nous enseigne que les sociétés humaines et animales vont vers plus de solidarité. Les femmes, là aussi, montrent le chemin, car elles sont plus empathiques que les hommes.

Stéphane Richard, PDG de France Télécom

La compétition généralisée est un système omniprésent dont on commence à questionner le coût social. L'ancien système monopolistique des télécommunications a été l'un des premiers à être ouvert à la concurrence. Aujourd'hui les télécommunications sont certainement l'un des secteurs le plus concurrentiels. La compétition est donc une nécessité dans une économie de marché. D'ailleurs, elle a aussi ses avantages, la stimulation notamment. Mais elle présente des risques si elle n'est pas maîtrisée. A ce titre, il n'y pas eu d'étude d'impact sur la filière quand le 4^e opérateur a été autorisé. Je pense aussi aux impacts sociaux et humains d'une telle concurrence.

France Télécom travaille notamment avec ses concurrents. L'exemple de Free et de son hébergement montre qu'il y a aussi une approche partenariale. Compétition et coopération ne sont donc pas aussi dissociées. L'heure est aujourd'hui plus à la collaboration dans l'entreprise qu'aux évaluations individuelles mais sans oublier la notion de performance qui se retrouve très clairement pour le consommateur dans les prix.

Notre premier métier est de construire les réseaux de télécommunication, centres nerveux du web. Il n'y aurait pas Google ou Facebook sans nous. Dans le monde des services numériques, illimités, il serait illusoire de croire qu'un seul acteur peut alimenter l'innovation. Toutes les entreprises et, sans doute, tout le monde a à apporter dans cette grande révolution que nous vivons. Par essence, France Télécom est au cœur des coopérations pour implanter les services numériques, que ce soit avec les banques, les opérateurs de transport... Et les autres opérateurs de télécommunication puisque tout doit fonctionner d'un opérateur à l'autre.

En arrivant chez France Télécom, j'ai ressenti le besoin de la mesure de la performance collective pour réconcilier l'économique et l'humain. Les résultats de l'entreprise sont meilleurs quand le collectif est pris en compte. On ne peut pas faire un client heureux avec un vendeur en rupture de confiance avec son entreprise. Il faut en tirer les conséquences. On le fait modestement mais avec ténacité car c'est un chemin long. Nous l'avons fait notamment sur les salaires et les intéressements, en mettant en œuvre une

politique dynamique de rémunération collective : les parts variables sont fixées en partie sur des objectifs collectifs et, pour les 1000 dirigeants de France Télécom, sur des performances sociales.

Quelles ont été les conditions pour restaurer la confiance lors de mon arrivée chez France Télécom ? La première condition est la transparence et le refus du déni sur ce qui s'est passé. Il a fallu reconnaître la responsabilité de France Télécom dans certains cas de suicide. Le respect des engagements est également essentiel. Il faut ensuite du consensus qui manque cruellement en France, prise dans une culture de la confrontation. Il faut trouver un équilibre entre l'individuel et le collectif, la coopération et la compétition. Le management de proximité est le plus important avec nos 100.000 collaborateurs. Je représente l'entreprise mais c'est le n+1 qui incarne l'entreprise. Nous avons 12.000 managers de proximité que nous devons former et convaincre concernant notre politique d'entreprise. C'est là-dessus que tout se joue.

Laurent de Chérisey, DG Simon de Cyrène

Dans cette société mondialisée, veut-on une société de l'individu ou de la personne ? C'est le message d'Emmanuel Mounier, philosophe et fondateur de la revue *Esprit*. Car c'est un grand défi anthropologique que se profile.

Quand il y a des sauts de croissance dans l'entreprise, c'est qu'il y a un saut de confiance et de créativité, souvent lié à une volonté de mieux vivre ensemble. Il faut se sentir capable de changer les choses, sans quoi c'est le risque du repli, de la résignation et de la mort psychique. C'est grave pour nous mais surtout pour nos enfants. Il faut d'abord se dire qu'on est unique. Jamais il n'y a eu une autre personne comme moi. Je suis donc irremplaçable, fort et fragile, pour construire le monde d'aujourd'hui. Cela implique qu'il y a 7 milliards d'individus et de coopérations possibles. C'est stimulant, non ?

Au milieu de cela, il y a Simon de Cyrène. C'est le sujet de la fragilité en France. Et je peux vous signifier, en tant qu'entrepreneur et ancien patron, qu'il est beaucoup plus difficile d'entreprendre dans le champ social qu'économique. L'entreprise parle facilement des valeurs ; elle a un socle de valeurs qui est communicable à 2 ou 20.000 collaborateurs. Mais c'est sur le projet de société que ces questions sont plus difficiles à poser : à quoi sert le progrès technologique dont on parle tant ?

De même, quand on sauve des vies et que des personnes se réveillent handicapées, il y a la même question : pourquoi on me garde en vie ? C'est pour répondre à cela et aux problèmes des familles qui surviennent inévitablement, que nous travaillons sur la relation. C'est le sens profond de cette action : construire les nouvelles vies de ces personnes dans la relation aux autres, et aux jeunes en particulier. L'allégorie formidable du film *Intouchables* résume bien cette relation vraie, en confiance, sans bras de fer. C'est l'acceptation de la fragilité.

Atanase Périfan, la fête des voisins

Comme pour l'équipe de France de football, on se demande tous ce qu'on veut partager comme valeurs, ensemble, sur le terrain.

L'indifférence tue parfois, comme on l'a vu avec la canicule. La défiance sépare quand on veut entrer en contact avec les autres : il y a une suspicion de drague, ou de vol si l'on aide une grand-mère, ou de pédophilie si on embrasse un enfant. Il faut désormais des prétextes pour rentrer en contact avec ceux qui habitent au plus près de chez soi. Le risque, c'est une marchandisation de la relation quand, par exemple, les personnes âgées sont tentées d'employer des personnes pour simplement leur parler, comme cela se fait au Japon.

La fête des voisins aujourd'hui, c'est 7 millions de participants en France, 35 millions dans le monde. Ca a été un dur travail de conviction d'élus mais ce message de création de liens et de pôles de solidarités est passé. C'est donc un moment particulier dans l'année mais qui implique de faire vivre cette relation de solidarité pendant toute l'année.

La solidarité c'est la famille, les institutions publiques de solidarité collective, puis le voisinage. Quand les deux premiers sont fragilisés, on peut investir dans la solidarité spontanée du voisinage. Cette solidarité est complémentaire des services d'aide aux personnes âgées par exemple. Du reste, il y a réciprocité car je me sens utile en aidant. Mais il faut du temps pour s'approprier les uns les autres car nous ne sommes pas dans une relation commerciale où tout doit être instantané.

Michel Authier, philosophe et mathématicien

La mise en place de processus, la taylorisation ou tout autre système visant à faire des gains de productivité pondèrent les motivations de coopération et solidarité dans l'entreprise.

On assiste à l'accélération des processus de transformation. Avant l'homme inventait les utopies et voulait le changement. Aujourd'hui les environnements organisationnels sont modifiés très rapidement avec des évolutions technologiques toujours plus rapides. Il faudrait que le monde aille moins vite pour avoir le temps de le penser. Pour autant, si le monde change, il ne change pas tout seul : les innovations et découvertes se font collectivement. C'est le collectif qui crée de la valeur.

Le monde est le produit de l'agitation de tous. La compétition entraîne aujourd'hui le risque de l'accident absolu : le travail humain dans le secteur industriel, c'est empêcher que la panne où l'accident ne vienne perturber des processus de production sophistiqués. Et la coopération est incontournable : si le veilleur est seul, il s'endort.

Ce maintien en éveil de l'individu est important. Il faut le stimuler en le mettant en lien avec son environnement, qu'il soit constamment en alerte. Sa connaissance doit être liée

non seulement à des savoirs mais aussi à d'autres individus doués de savoirs et de connaissances. Combien de personnes derrière l'invention du vélo? Combien d'inventeurs, de bricoleurs et d'accidentés ?

Connaître, c'est « naître avec ». C'est cette première expérience de la vie qui est appelée à être décuplée : vos connaissances, c'est la somme de votre vie. Le ballon de Zidane, c'est une extension de lui-même. Ce n'est pas un savoir, c'est une connaissance. La formation, c'est la même maîtrise de l'environnement. Ensuite, il s'agit de fusionner savoirs et expérience.

En France, la compétition est tellement forte et depuis le plus jeune âge qu'on empêche les gens de collaborer. 80% des enfants se sentent mal à l'école... L'angoisse du classement en est la cause. Ainsi, ce n'est pas l'intensité du travail qui crée le stress. Et ce sont les gens les plus bas dans la hiérarchie, soumis au contrôle, qui sont les plus stressés. Il faudrait un management par le plaisir et le contact avec les autres pour avoir de bons résultats. Ou bien manager par la stimulation de l'intérêt : les personnes travaillent alors avec plaisir et responsabilité. En gestion de compétences, il convient de voir où se porte l'intérêt des collaborateurs : c'est là où ils vont spontanément donner en s'investissant. C'est là où l'on va innover, en apportant du "neuf dedans" selon l'étymologie. Si on active la passion, pas besoin d'un ERP pour augmenter la productivité.

Retrouvez les vidéos des interventions, interviews et live-tweets de Triple C sur <http://universitehommesentreprises.com/uhe-direct/>

Lucas Chevalier
Jéroboam communication

25, rue Desbief 33000 Bordeaux
09 66 89 79 10 / 06 60 68 45 96
chevalier@jeroboamcom.fr

