

**PHILIPPE PIERRE**

Dans « LE LIVRE DU MANAGER »

**VERS L'ENTREPRISE « ARCHIPEL » :  
LE RENOUVEAU DU TRAVAIL**

**CLÉS D'UN MANAGEMENT EFFICACE ET  
INTEGRANT**



# **VERS L'ENTREPRISE « ARCHIPEL » : LE RENOUVEAU DU TRAVAIL**

**COMPRENDRE LES FORMES DE MOTIVATION AU TRAVAIL A PARTIR DE 3 MODELES D'ORGANISATION : « LOYAUTE », « EMPLOYABILITE » ET « COMMUNAUTE DE METIERS »**

**D'AUTRES MODELES D'ORGANISATION : « ENTREPRISE PLATEFORME », « ENTREPRISE ARCHIPEL » ? VERS LA FIN DE LA CENTRALITE DU TRAVAIL DANS NOS EXISTENCES ? ECLAIRAGES SOCIOLOGIQUES**

**VERS UNE REMISE EN CAUSE DU SENS MEME DU TRAVAIL ? PERSPECTIVES ENTREPRENEURIALES AUTOUR DE LA NOTION « D'AGILITE »**

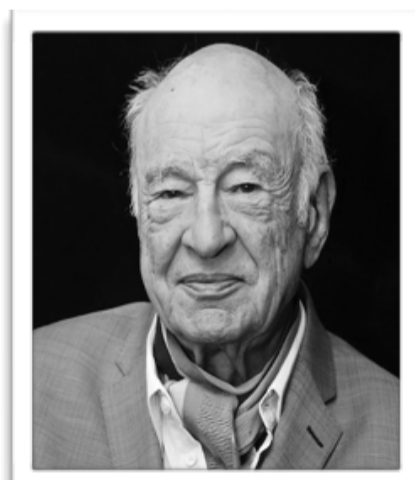


« SI TU VEUX CONSTRUIRE UN BATEAU, NE RASSEMBLE PAS TES HOMMES POUR LEUR DONNER DES ORDRES, POUR EXPLIQUER CHAQUE DETAIL, POUR LEUR DIRE OÙ TROUVER CHAQUE CHOSE... SI TU VEUX CONSTRUIRE UN BATEAU, FAIS NAITRE DANS LE CŒUR DE TES HOMMES LE DESIR DE LA MER » (ANTOINE DE SAINT EXUPERY)



Ce qu'il faut retenir d'essentiel :

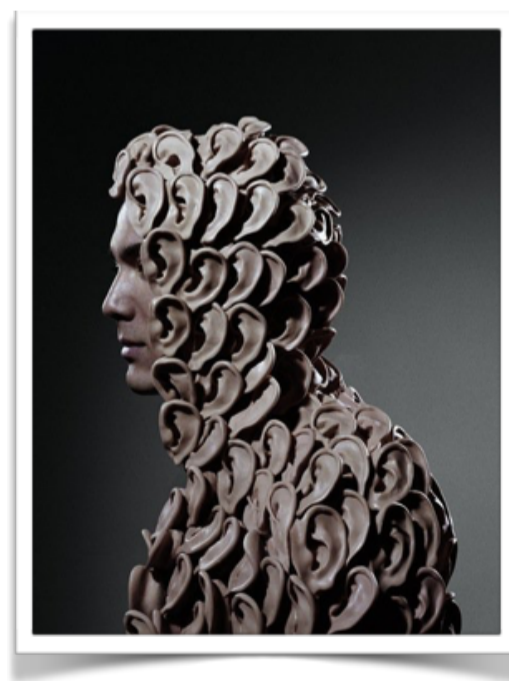
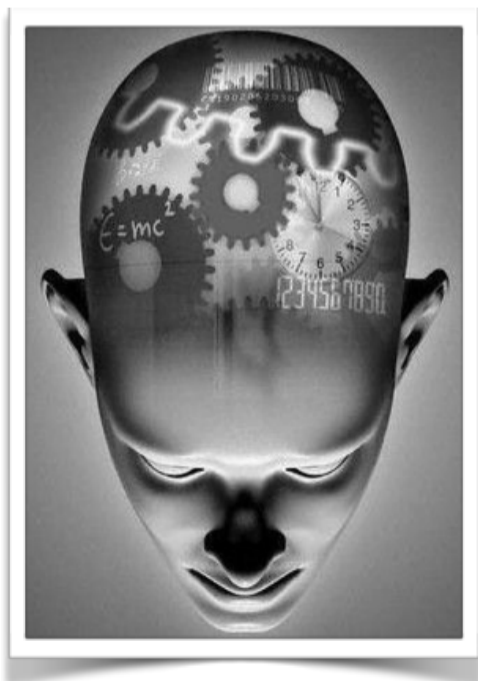
- *Edgar Morin* (« Introduction à la pensée complexe », Le Seuil, 2005) nous rappelle que dans l'entreprise, le vice de la conception taylorienne du travail fut de considérer l'homme uniquement comme une **machine physique**. En un deuxième temps, on a réalisé qu'il y a aussi un **homme biologique** ; on a adapté l'homme biologique à son travail et les conditions de travail à cet homme. Puis, rappelle-t-il, quand on a réalisé qu'il existe aussi un **homme psychologique**, frustré par des tâches parcellaires, on a inventé l'enrichissement des tâches. Doit venir le temps de la confiance en mode projet et des organigrammes qui dessinent des périmètres de responsabilité.



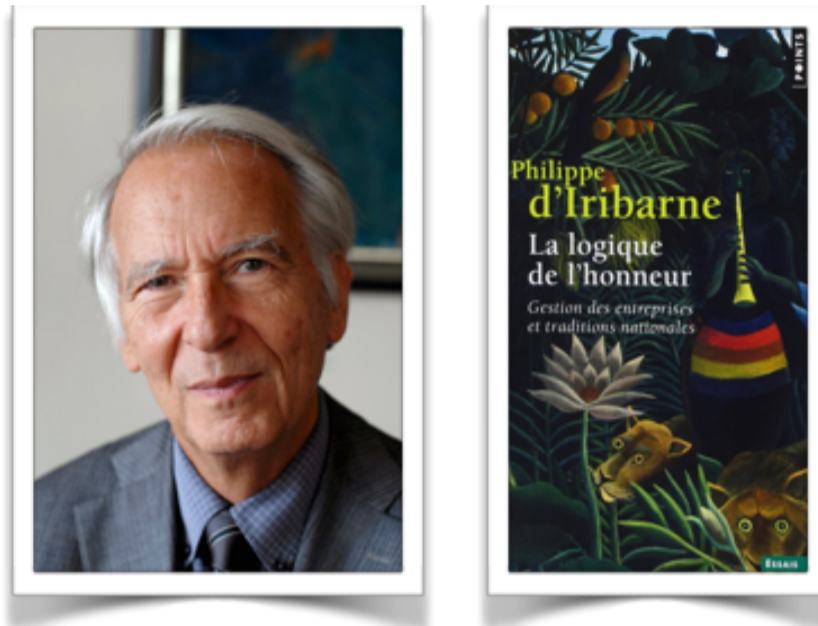
- L'avènement d'internet et des technologies de l'information conduit à un passage souhaité de structures et d'organisations **pyramidales** vers des formes plus **organiques**, plus aplaties et, idéalement, plus fluides.



- Le manager doit savoir situer son action dans des modèles de gestion des carrières, de formation et de gratifications en permanente évolution. Le manager devient de plus en plus un **agent/acteur médiateur**, capable de développer des compromis entre individus aux aspirations complexes et souvent antagonistes. Si l'évolution des pratiques managériales est directement dépendante des formes d'organisation et des différentes cultures d'entreprise, plusieurs modèles d'organisation cohabitent dans le monde du travail et souvent dans une même entreprise. Ainsi, à côté d'une hiérarchie pyramidale traditionnelle (**loyauté**), de nouveaux modèles coexistent (**employabilité - contrat**) et émergent (**communautés de métiers - GAFAMI**).

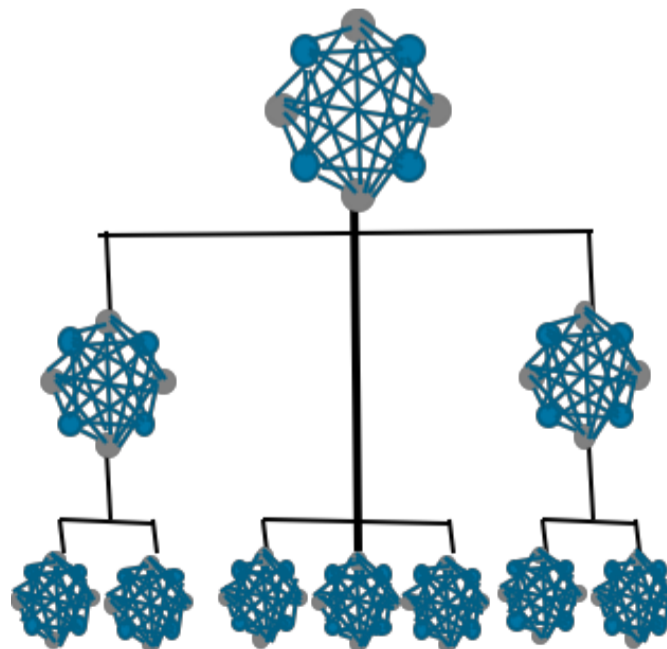


- Les trois modèles d'organisation (loyauté, employabilité, communauté de métiers) présentés font, en partie, référence indirectement à l'ouvrage La Logique de l'honneur de *Philippe D'Iribarne* et à l'évolution du capitalisme contemporain.

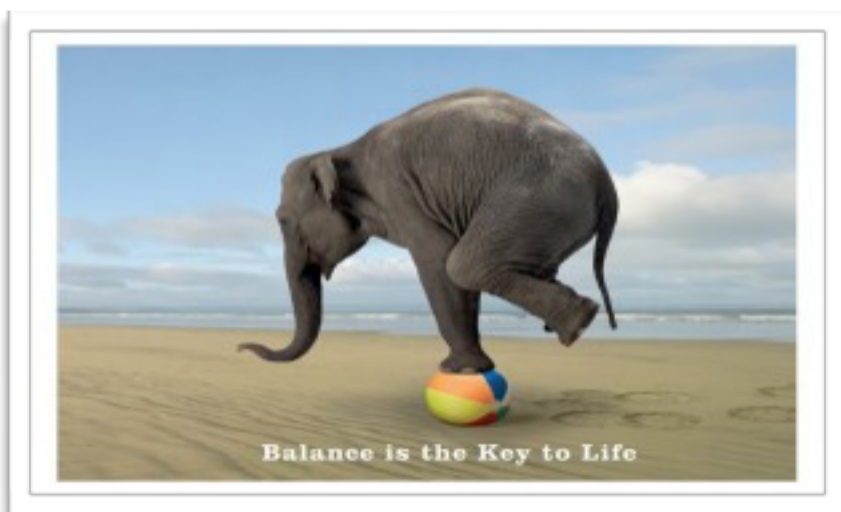
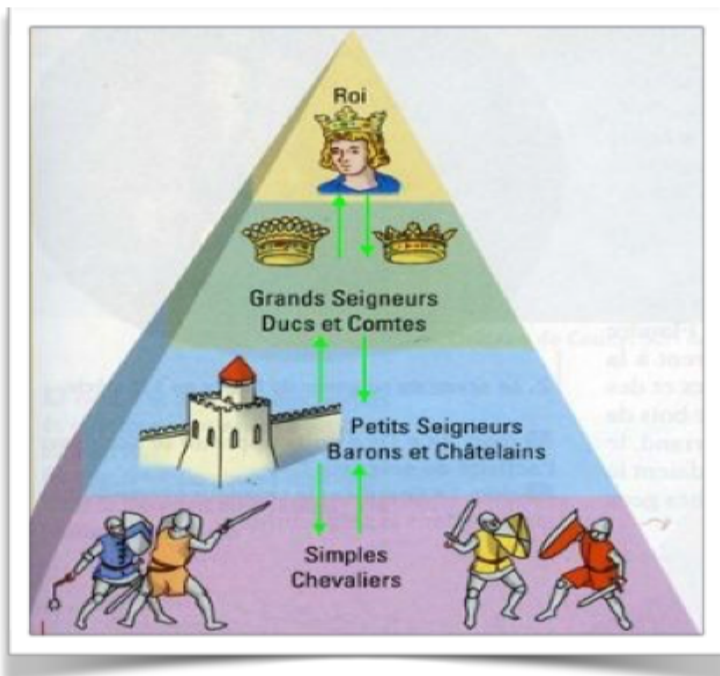


### - 1. Le modèle de la loyauté.

- Dessine-moi l'entreprise, s'il te plaît ! La jeune employée hésite puis trace ce qu'elle a en tête. Une **pyramide hiérarchique** avec tout en haut le "siège" et un contrôle serré des résultats produits. "Ici, on t'explique ce qu'il faut faire et ton supérieur hiérarchique a fait dans le passé ce que tu fais aujourd'hui. Il peut t'aider à le faire. Ici, l'influence n'est jamais sans contrôle !" ajoute t-elle.



- Face à un modèle de la loyauté, la jeune employée reprend le crayon et spontanément exprime que nous avons affaire dans son entreprise à trois types de personnes au travail : les cadres (en distinguant bien les cadres dirigeants et les cadres opérationnels), puis en dessous les employés/techniciens et agents de maîtrise, puis en dessous les opérateurs (les ouvriers dans une usine ou les aides soignantes dans un hôpital). En fait, dans ce modèle culturel d'organisation, on est toujours, et toute sa vie, au-dessus ou en-dessous de quelqu'un. Jeune, on nous demande si l'on a fait une "grande" ou une "petite" école de commerce ou d'ingénieur, puis plus tard, des années plus tard, on continuera de faire mention des diplômes qui sont les vôtres ou qui ne le sont pas. On distinguera les cadres "maison", les "assimilés" cadres des autres cadres ! Le modèle de la loyauté admet : **1 diplôme = 1 métier = 1 carrière = 1 destin social** souhaité dans le sens d'une ascension durement méritée.



- Dans ce type de structure, le manager dispose d'un **statut** formel, d'un lien de subordination et d'une autorité directe sur une équipe. Il a le monopole de la définition des missions et objectifs de ses membres. Il est en charge de la fourniture des moyens, de l'évaluation des performances et a une influence décisive sur la rémunération et l'évolution professionnelle de ses subordonnés. Chacun sait où est sa place et ce qu'il a à faire. De plus, cette standardisation facilite l'interchangeabilité de la main-d'oeuvre. Dans ce modèle, les différences hiérarchiques sont marquées par les **différences** ostensibles de taille des bureaux, la place de parking plus proche ou pas de l'entrée, par le choix du mobilier...

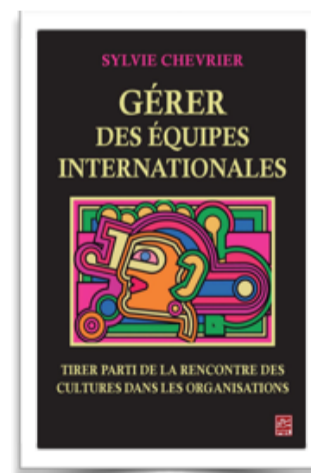
- Ce modèle se caractérise par le sentiment général d'avoir de la chance d'intégrer l'entreprise ou l'organisation qui nous emploie. On est **fier** d'y appartenir et l'on se pose en société en disant là où on travaille, que ce soit un grand groupe industriel ou une PME innovante. L'actionnariat y est historiquement stable : c'est l'Etat ou une famille qui possède la majorité du capital.

- Le modèle dominant de gestion des carrières est celui de l'**emploi à vie** et l'on protège les anciens qui vieillissent dans l'entreprise en ne s'en séparant pas. Le contrat psychologique à l'oeuvre dans les équipes est d'échanger de la sécurité de destin contre une très forte implication. En d'autres termes, au centre de tout, de sa propre vie, se trouve notre travail (quand on a la chance d'en avoir un...) et la famille. Tout est fondé sur et autour d'une valorisation professionnelle possible et d'un métier dont on détient les règles. Perdre son métier, c'est perdre tout. On parlera ici de modèle du « **père** » car historiquement, dans ce modèle, les femmes accompagnent la carrière du conjoint, n'ont pas accès aux postes de dirigeants ou très tardivement...

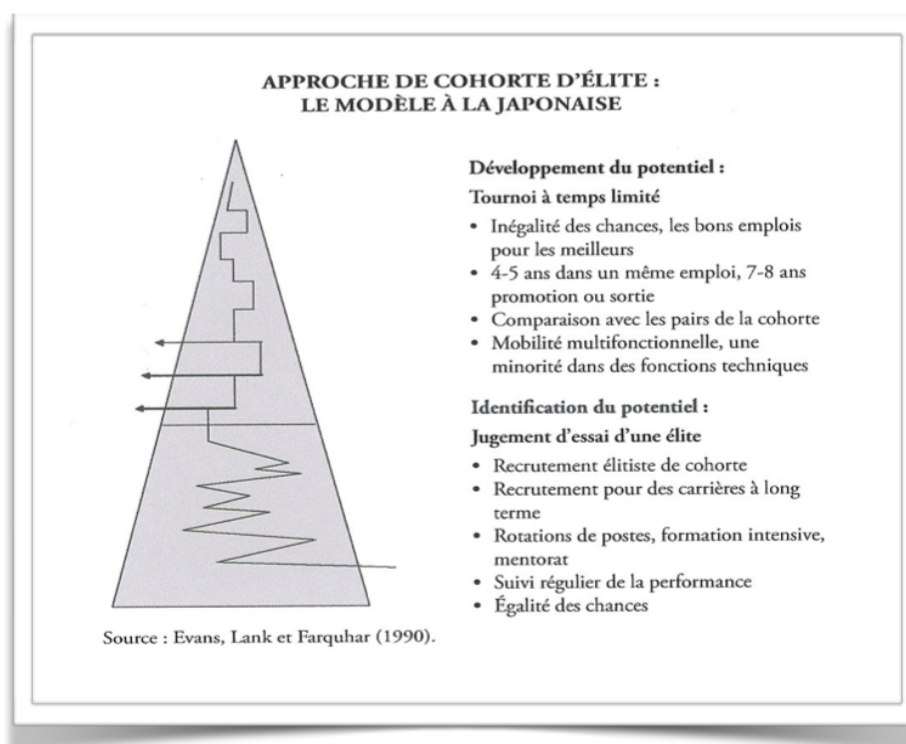
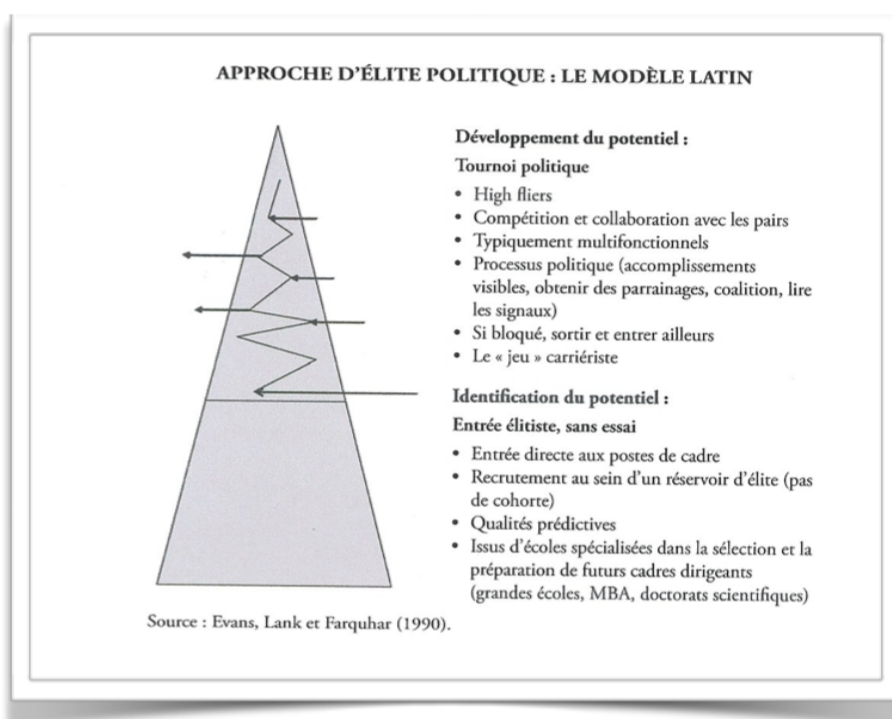
Une valeur culturelle (consciente ou inconsciente) forte du modèle est aussi le **présentéisme**... et l'on pourra demander à un cadre qui part de son bureau à 18 heures s'il prend son après-midi ! Pour réussir, il faut être dans le bon « viseur », celui du regard du **chef**. Ce modèle correspond historiquement à celui du temps long de l'**ascenseur social** : modèle du mérite, de la vocation, de l'ordre, du dépassement de soi et de l'effort constant. Cette valeur du mérite fournit un des schémas d'interprétation forts qui donnent sens aux difficultés de l'existence. Le mérite et l'engagement de long terme sont les éléments d'un ordre culturel à perpétuer.

- Le modèle de la loyauté puise une grande partie de ses racines culturelles dans le bassin méditerranéen et la marque du pouvoir impérial romain. **Rome**, pouvoir centralisateur, est contesté par les peuples de l'Empire. Le bon chef n'y est pas celui qui applique (strictement, à la lettre) les règles mais celui qui donne de l'intelligence à la règle. Le bon chef n'est pas celui qui contraint, impose mais qui laisse la marge de liberté nécessaire pour changer les règles sans le dire et ainsi faire tourner le système. C'est à dire forcément autrement que comme cela est écrit dans les procédures officielles et les livres ! Dans le modèle de la loyauté, on n'est pas **"au service du chef"** mais on lui **"rend service"**... à la condition que ce soit un bon chef ! Le bon chef ne rend pas servil. D'ailleurs, dans ce modèle, on ne parle jamais directement d'**argent** et la notion de client n'a pas historiquement bonne presse. Quand on demande une augmentation de salaire, on s'entendra répondre : "t'inquiète pas, cela viendra !". Il faut prouver d'abord. Ici, on a une vocation, une mission et cela ne se monnaie pas si directement !

- Ce modèle de la loyauté paraît également fortement rattaché à l'histoire de France et à sa tendance « centralisatrice » : Cadre dirigeant et opérationnel = Clergé / Employés Techniciens Agents de Maîtrise = Noblesse / Ouvrier = Tiers-Etat. Cette tripartition fait aussi écho aux catégories A, B et C de la Fonction publique. A la séparation entre Paris et Province ou "Régions". En France, un grand péril est de « déchoir » et de ne pouvoir retrouver son statut, son rang si on est temporairement privé d'emploi. *Sylvie Chevrier*, sociologue française et collègue de *Philippe D'Iribarne*, précise que "la Révolution a aboli les ordres dans leur forme ancienne, mais n'a pas balayé la conception fondamentale de la société organisée en groupes sociaux hiérarchisés".



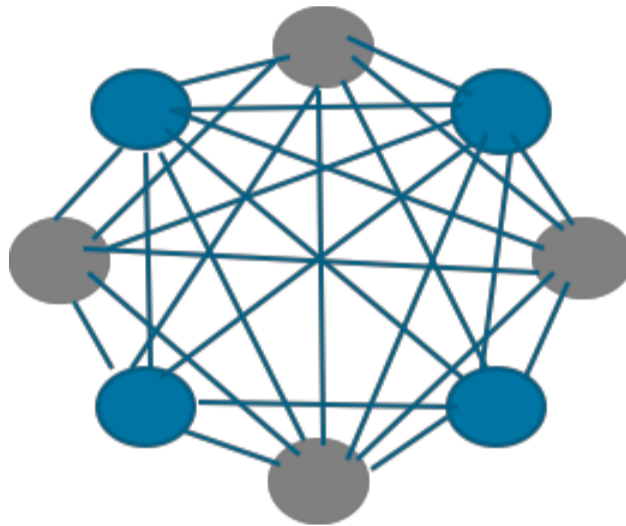
*Philippe D'Iribarne*, dans son livre « La logique de l'honneur », mentionne plusieurs éléments qui infléchissent les rapports d'autorité dans l'Hexagone et continuent d'influencer les entreprises et leurs cultures : le modèle aristocratique entre sous-officier et soldat, le modèle clérical entre maître et compagnon, le modèle de l'obéissance du laquais servile à son maître. Un Français se sent libre quand il tient son rang, fidèle peut-être en cela à l'idéal franciscain de « la grandeur de celui qui sert » alors qu'un Américain le serait quand il applique un contrat légalement négocié. A maintes reprises, *Philippe D'Iribarne* oppose dans ses travaux, « une logique de l'honneur (qui insiste sur les devoirs, fixés par la coutume, par lesquels le groupe auquel on appartient se distingue) » à une logique de la vertu (qui incite à respecter les lois qui s'appliquent à tous) ».



## - 2. Le modèle de l'employabilité.

- Le modèle de l'employabilité, c'est celui du « **contrat** » et des différentes mobilités.

- Ici ce n'est pas l'organisation qui fait ma carrière dans le temps long mais le **marché du travail**, les opportunités et les chasseurs de tête pour les managers. Les réseaux d'anciens (d'entreprise ou d'école) aussi. Et aujourd'hui la présence sur les réseaux sociaux. L'important est de se signaler aux yeux de personnes qui vous rendent mobiles. On ne parle plus de "chef" mais de "**manager**", on parle d'individualisation de la rémunération plutôt que d'augmentation générale résultant d'un rapport de force entre employeurs et syndicats comme dans le modèle de la loyauté.

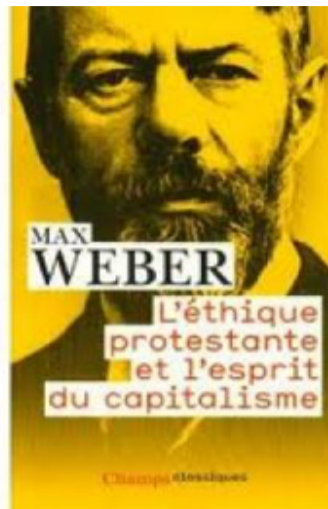


- Je ne regarde pas uniquement vers l'organisation dans laquelle je travaille (modèle 1 de la loyauté) car je n'ai pas forcément confiance (préretraites, fin de carrières difficiles...), mais je regarde avant tout ma carrière et **mon projet professionnel** à moyen terme en me disant que ma meilleure garantie est de me rendre compétent tout au long de la vie (garantir coûte que coûte mon employabilité).

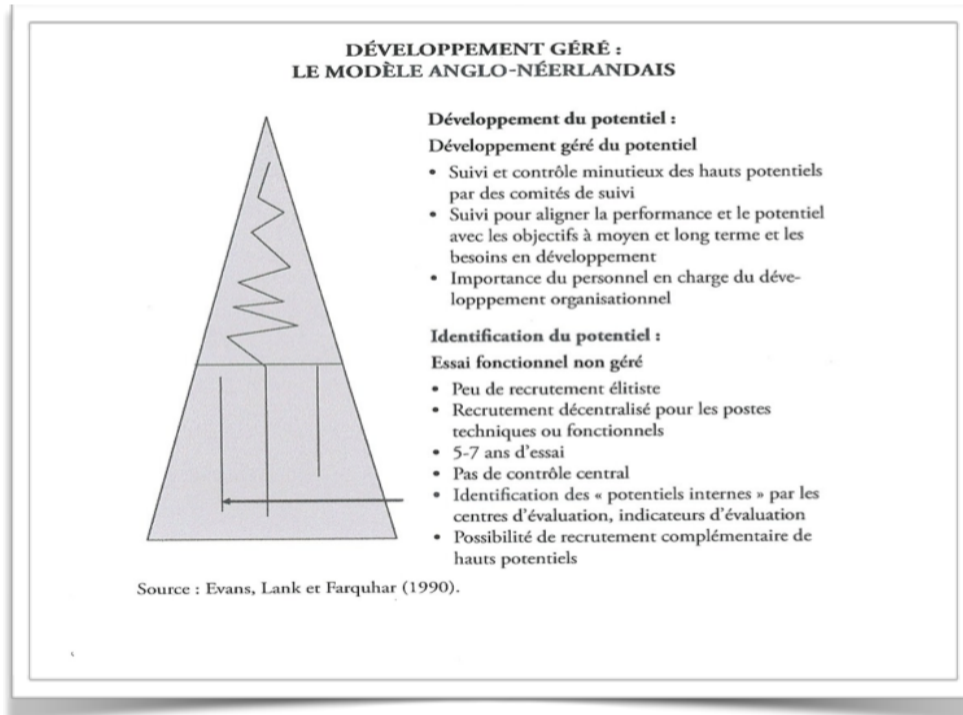
Rester dans la même entreprise toute sa vie apparaît même constituer une menace quand on lit que d'ici à 2050 aux Etats-Unis, 42% des emplois d'aujourd'hui pourraient être détruits et qu'en France, 50% des emplois seraient « automatisables » à l'horizon 20 ans.

- Le modèle de l'employabilité favorise en permanence une triple mobilité : **géographique** (il faut se déplacer physiquement d'une usine à une autre, d'un hôpital à un autre, d'une région à une autre... pour avoir de l'avancement), **professionnelle** (on nous prédit que l'on aura plusieurs métiers tout au long de sa vie et qu'il convient donc de se former aussi tout au long de la vie) et **familiale** (la multi-résidentialité fait que l'on profite des voitures, trains et avions pour travailler la semaine en un lieu et rejoindre son conjoint, sa famille ou ses amis le week-end).
- L'entreprise est vue ici comme un **centre de contractualisation** entre diverses parties présentes pour procurer un service à un client. Son développement s'opère dans un contexte d'externalisations, de restructurations, de recours plus fort à l'intérim, aux contrats courts, aux mobilités accompagnées par les chasseurs de têtes ou les agences de reclassement...
- Dans ce modèle, on entendra souvent « je ne suis pas là pour 30 ans mais pour 4 à 5 ans. Je ne reste ici tant que je continue d'apprendre... pour renforcer mon **portefeuille** de compétences et même me permettre d'apprendre à apprendre ».
- Le modèle culturel d'organisation que nous baptisons ici celui de l'employabilité correspond à un univers de références plutôt « anglo-saxon » que latin, où il est "noble" et non "vil", de faire carrière dans différentes entreprises ou organisations, de déménager, de réussir professionnellement tout en parlant facilement d'argent. Le plus grand péril n'est pas tant de déchoir (perdre son statut) mais de ne plus signer de contrats entre pairs. On y signe d'ailleurs des contrats avec tout le monde, et même avec soi, et sous le regard de Dieu : « In God We Trust » comme sur les billets de banque américains.
- Ce modèle renvoie certainement - en arrière fond - aux différentes formes du protestantisme (en référence, par exemple aux travaux du sociologue allemand **Max Weber** sur L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme). **Philippe D'Iribarne** (La logique de l'honneur, Le Seuil, 1989) oppose dans ses travaux, « une logique latine de l'honneur (qui insiste sur les devoirs, fixés par la coutume, par lesquels le groupe auquel on appartient se distingue) » (modèle de la loyauté)

à une logique anglo-saxonne de la vertu (qui incite à respecter les lois qui s'appliquent à tous) (modèle de l'employabilité) ».



- Face à ces deux modèles (loyauté et employabilité), qui dans une organisation se mélange et se superpose, le management de qualité revient à se questionner sur ce qui est pour nous évident et ne l'est pas pour l'autre quand on travaille avec lui. Il faut se préparer à entendre des **questions** que l'on ne se posait pas avant. Prenons un exemple : est-ce que je dois être là tous les jours ? La question du télétravail... que l'on ne pose pas ou peu dans le modèle du présentisme de la loyauté se pose davantage dans celui de l'employabilité.



**Développement du potentiel :**

**Développement géré du potentiel**

- Suivi et contrôle minutieux des hauts potentiels par des comités de suivi
- Suivi pour aligner la performance et le potentiel avec les objectifs à moyen et long terme et les besoins en développement
- Importance du personnel en charge du développement organisationnel

**Identification du potentiel :**

**Essai fonctionnel non géré**

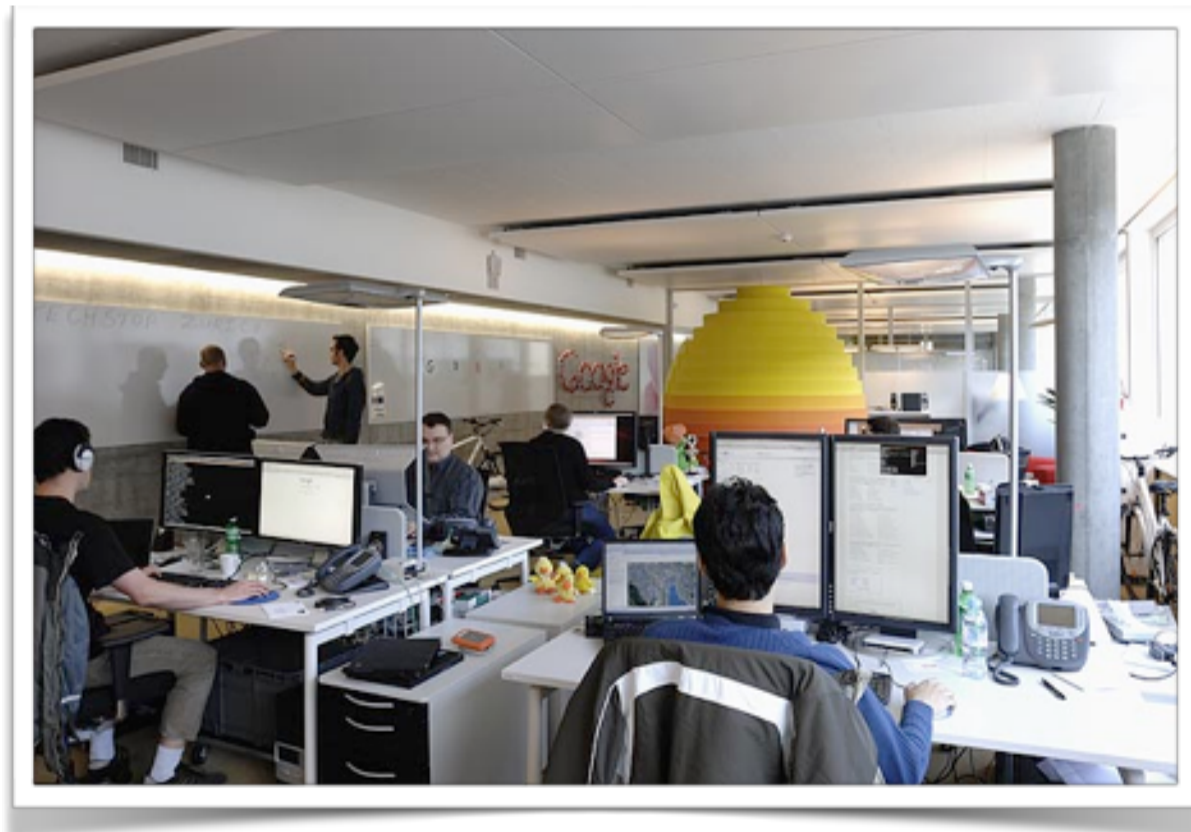
- Peu de recrutement élitiste
- Recrutement décentralisé pour les postes techniques ou fonctionnels
- 5-7 ans d'essai
- Pas de contrôle central
- Identification des « potentiels internes » par les centres d'évaluation, indicateurs d'évaluation
- Possibilité de recrutement complémentaire de hauts potentiels

Source : Evans, Lank et Farquhar (1990).



### 3. Le modèle de la communauté de métiers.

- Ce modèle d'organisation concerne plutôt les entreprises qui opèrent sur le secteur des systèmes d'information, certains cabinets d'avocats, d'architecture, de conseil... mais aussi, dans une certaine mesure, de grands clubs de sport collectif et certaines troupes des mondes artistiques (pensons au Cirque du soleil). L'apprentissage y paraît sans frontières nationales...





- Le mot fort est le « **réseau** », l'inscription dans un collectif temporaire où je suis admis si j'y apporte un peu de mon style, quelque chose de singulier... On m'y demande beaucoup et je suis identifié comme quelqu'un d'intéressant et de talentueux, souvent jeune, dans ce réseau professionnel qui me confère de la grandeur. On pensera à un jeune footballeur identifié dès la sortie de l'enfance, à une jeune femme ingénieur qui excelle dans un logiciel informatique, à une jeune actrice dans une troupe, à la tétralogie "Ocean" au cinéma qui célèbre une action en réseau d'amis...



- On sait que l'organisation industrielle du travail a longtemps été fondée sur la complémentarité des fonctions (taylorisme) en un lieu clos (l'usine) (modèle de la loyauté). Puis les plateaux de co-conception ont tendu vers la simultanéité des temps de travail (modèle de l'employabilité). Les **plates-formes coopératives** (modèle des communautés de métiers) introduisent une synchronisation à distance pour des membres qui restent connectés, présents par des messages, des compteurs, des signatures... quoi qu'il arrive.

Une des caractéristiques du modèle de la communauté de métiers est que l'on est toujours avec quelqu'un d'autre en même temps qu'on travaille. Pensons à ces équipes en open-spaces où se multiplient les écrans. Le fonctionnement en **mode projet** est valorisé, de même que l'évaluation de ses performances ou potentiels par différents acteurs (ses pairs, ses équipes...).

On sait identifier des personnes qui vous font progresser à moyen terme dans un réseau. On célèbre dans ce modèle la figure du talent. Le talent recherché est quelqu'un d'excellent et de différent (il fait des choses par d'autres chemins que les chemins habituels). Il fait preuve d'originalité.





- Dans ce modèle, si tout va bien, on est **entrepreneur, salarié et actionnaire** à la fois alors que dans les deux premiers modèles de la loyauté et de l'employabilité... on est surtout salarié.
- C'est en fait un modèle qui fait référence à un discours idéalisé, proche du **modèle californien** des GAFAMI. Nous serions entrés avec les mondialisations en cours dans un mouvement où, pour une minorité, la carrière se vit comme une épopée (la figure iconique de Steve Jobs et celle du dirigeant qui se trouve dans l'obligation du « **story telling** » permanent sur sa propre activité).



- On insistera ici sur les **écarts inévitables** entre discours officiel, vie des équipes et ressenti individuel quand l'entreprise célèbre bienveillance, sourires et espaces de jeux mais qu'elle vous demande dans le même temps un engagement de tous les instants et intensifie la concurrence entre les projets ou entre les équipes en interne... On soulignera donc la **compétition** souvent farouche qui préside dans ce type de modèle comme le vivent des joueurs d'un sport collectif à l'entraînement.

Avec les courriels, les extranets, la téléphonie mobile, l'ordinateur... on repère la position de chacun, de manière licite ou illicite... chacun travaille peu ou prou de chez soi, à tout moment. Dès lors a-t-on vraiment du temps libéré psychologiquement ou simplement du temps libre ? Comment se dégager de la communauté ou du campus dans lesquels on travaille si l'employeur organise l'espace de travail jusqu'à proposer, comme ici, des **caissons de ressourcement** ?



- **Frédéric Laloux**, dans son ouvrage « Reinventing Organizations », considère que les organisations « Opale » représentent un niveau accompli d'organisation. Elle repose sur trois principes :

- L'auto-organisation (« self-management ») : les individus et les équipes fonctionnent de manière autonome (suppression de lignes hiérarchique, managers vus comme des coachs, ...)

- L'intégrité : les individus sont pris en compte dans leur ensemble (raison, force, détermination, vulnérabilité, émotions, ...)

- La raison d'être de l'entreprise est évolutionnaire (« evolutionary purpose ») : les priorités sont ajustées en fonction de ce qui est vivant.

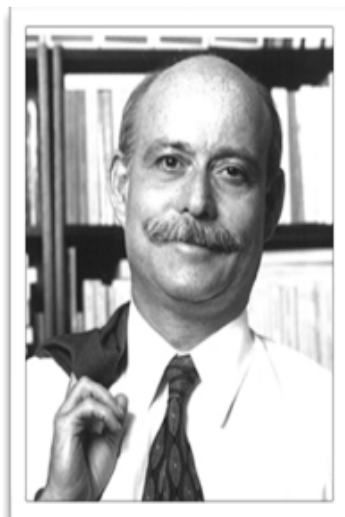


- Vers d'autres modèles ? « **L'entreprise plateforme** » propose une organisation qui fait se rencontrer dans un espace virtuel, le plus souvent, des clients demandeurs d'un service ou d'un produit, et des fournisseurs. L'essor des plateformes « pair-à-pair » est certes un phénomène récent mais en moins d'une décennie, des entreprises telles qu'**Uber** (créée en 2009), **Airbnb** (2008), **BlaBlaCar** (2006) sont venues transformer en profondeur les marchés que des grandes entreprises du secteur hôtelier, bancaire et des transports avaient patiemment construits. « L'entreprise plateforme » pratique la rémunération par une commission d'apports d'affaires ou de gestion. Elle ne possède pas les actifs qu'elle commercialise.

Grâce au commerce en ligne et aux plateformes **collaboratives**, il est aisé de devenir chauffeur Uber quand on est jardinier, cuisinier quand on est comptable ou encore ingénieur son quand on est journaliste.



- **Jérémy Rifkin** dans son ouvrage « L'âge de l'accès » (La Découverte, 2005) l'avait prophétisé.... Le travail à la tâche (livraison, prestations intellectuelles, services à la personne...) sur des plateformes numériques d'intermédiation ne va cesser de se développer. Et ce travail non salarié cache des réalités sociales très disparates. Il recouvre autant des personnes, minoritaires, qui choisissent leurs professions que d'autres, reléguées socialement et souvent isolées. Pour ces dernières, « l'entreprise plateforme » est une réponse au chômage et un moyen de dégager un revenu complémentaire.



- Vers d'autres modèles encore ? « **L'entreprise archipel** ». Le numérique accélère le développement de nouvelles formes d'emplois. Que penser de la tendance à « **slasher** » (to slash signifie « couper », c'est la fameuse barre inclinée sur le clavier de l'ordinateur) quand un candidat à un emploi vous propose de travailler pour vous lundi, mardi et mercredi et vous dit qu'il fait de la sculpture à temps plein le jeudi, et distribue des repas dans une association le vendredi ? Ce que l'on aime, cet « à côté professionnel » (l'écriture, la peinture, le sport..) devient aussi important que le côté « professionnel » ! Enchevêtrement des espaces et imbrication des sphères... dans un fonctionnement en « archipel », le slasher donne l'image d'un individu qui choisit ses activités et gère son agenda au gré de ses opportunités. Il est souvent poussé tout simplement par la nécessité de gagner sa vie et de parer les coups. Les « slashers », cumulant plusieurs activités professionnelles choisies, pourraient représenter, en 2018, 16% de la population active contre 3, 4% en 2013. Ce phénomène touche tous les âges mais ne consacre pas la fin du salariat. Le déclin ne se mesure aucunement dans les statistiques puisque le salariat représentait 56 % de l'emploi total en 1900, 65 % en 1950 et 90 % en 2015. Mais les formes du salariat se sont diversifiées (intérim, contrats courts...). Nous y voyons le passage « d'un engagement inconditionnel à un « engagement choisi et affectif » (*Elodie Gentina et Marie-Eve Delécluse, « Génération Z », Dunod, 2018*) et nous lions ces phénomènes, plus largement, à ces rites de passage à la vie adulte qui perdent de leur lisibilité, de leur force collective symbolique comme autrefois avec le service militaire ou le mariage. Nous pensons que ce rite s'opère dans le cadre du travail et de son système de contraintes.

- « L'entreprise archipel » dessine un monde du travail dans lequel un expert-comptable peut s'entendre dire de la part d'un candidat au recrutement : « moi, si vous me recrutez, je suis chez vous et « hyper-impliqué » du lundi au mercredi, vous pouvez compter sur moi à 110 % mais le jeudi je suis aussi peintre et j'en tire un bénéfice économique à partir d'un site internet qui fonctionne bien, et le vendredi je m'investis dans une association caritative qui me tient à cœur. Votre entreprise d'expertise-comptable m'intéresse beaucoup. J'ai plusieurs vies professionnelles à vivre en même temps. Comment faisons-nous pour que cela se passe bien et que me demandez-vous ? ». « Quand on sort de six ans d'études, ça peut faire un peu chier de passer sa journée à répondre à des mails » pouvait-on lire dans une enquête sur les jeunes générations. L'auteur poursuivait : « on se lève

à 7h du mat, on s'inflige une heure de transports pour aller faire des choses (« mails », « confcalls ») que l'on pourrait faire à distance avec beaucoup plus d'efficacité ».

- « L'entreprise archipel » réclamera de nouvelles formes de gratifications matérielles et symboliques, comme de participation au capital. Elle renforcera aussi les relations matricielles et les dimensions « projet ». « L'entreprise archipel » fait sienne les notions de carrière **en spirale** (tous ceux que je rencontre m'aident à monter et à négocier ce que je vauX) et de constants **réseautages** (le temps nécessaire pour construire des réseaux sociaux).

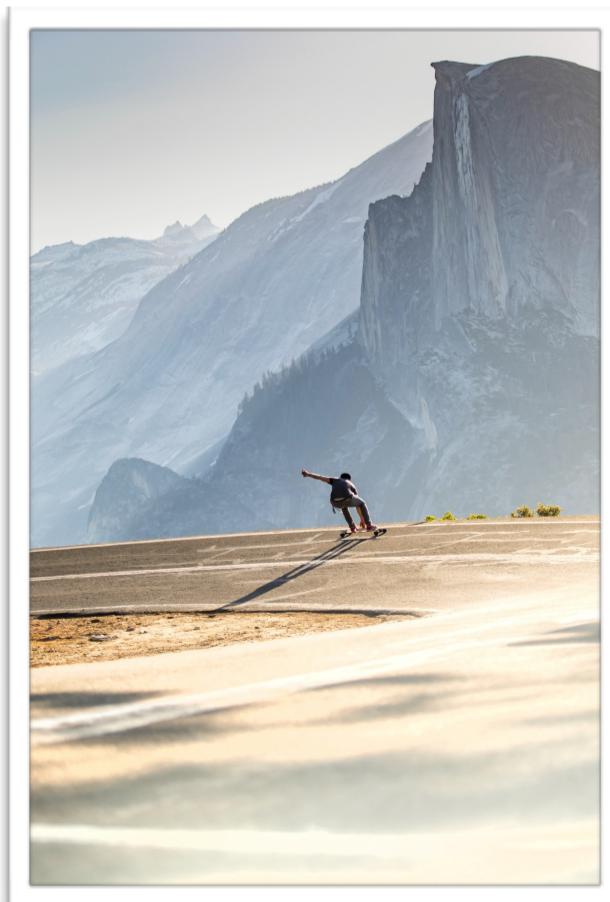
- Ce qui est sûr pour nous est que les trois premiers modèles d'organisation présentés (loyauté, employabilité, communauté de métiers...) cohabitent dans le monde du travail et à l'intérieur d'une même entreprise en fonction des sites, des services, des métiers... Ainsi, à côté d'une hiérarchie pyramidale traditionnelle (loyauté), de nouveaux modèles coexistent (employabilité) et émergent (communauté de métiers). La **distance** face à la notion d'employeur à vie du modèle de la loyauté – hiérarchique pyramidal - résulte de plusieurs facteurs : le développement du travail à la demande (télétravail, travail à distance, nouvelles technologies de l'information et de la communication dans des équipes **déspatialisées**), la recomposition d'un modèle familial traditionnel (sous l'effet des taux de divorce, des séparations, de l'importance prise dans l'éducation par des grands-parents souvent en bonne forme et qui ont du temps...), la multiplication des offres de formation tout au long de la vie, la démocratisation des voyages à l'étranger pour une partie privilégiée de la population, et donc une ouverture linguistique ou culturelle sur le monde plus forte... « Un entretien annuel d'évaluation n'a plus grand sens car une année c'est une éternité et l'on a préfère avoir du feed-back régulier ! On passe d'île en île. Les personnes n'ont pas un statut unique mais travaillent par intermittence. Quel est le public concerné ? Plutôt des profils urbains, diplômés d'au moins un bac +3 et qualifiés. Ils ont travaillé 3-4 ans et se remettent en question autour de leur 30 ans. Parfois avant...». Ces évolutions soulignent le passage du «**centre**» à des «**centres**», de la «**pyramide**» au «**réseau**» et du «**réseau**» à «**l'archipel**». Les modèles d'organisation ne s'éliminent pas... ils se superposent dans un grand groupe industriel, dans une PME innovante, dans une administration publique...

- Un mot sur le « **manifeste agile** ». Dans une équipe agile, la satisfaction client est considérée comme la priorité la plus haute. L'enjeu des méthodes agiles est de délivrer de la valeur tôt et régulièrement. Le concept d'agilité a été lancé officiellement du 11 au 13 février 2001 lors d'une conférence située dans les montagnes Wasatch de l'Utah où dix-sept personnes se sont retrouvés dans un hôtel « The Lodge » pour qualifier plusieurs méthodes mises au point sur le terrain pour réaliser des projets de développement Logiciel. Ces 3 journées ont donné lieu à la production du manifeste "agile" rassemblant 12 principes et 4 valeurs qui caractérisent la culture "agile" :

*« Nous découvrons comment mieux développer des logiciels par la pratique et en aidant les autres à le faire. Ces expériences nous ont amenés à valoriser :*

- Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils ;*
- Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive ;*
- La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle ;*
- L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan ;*

*Nous reconnaissons la valeur des seconds éléments, mais privilégions les premiers ».*



- L'entreprise « archipel » interroge, plus largement, le dirigeant de PME ou le manager d'équipe sur un certain nombre de **dimensions** (reprises ici dans ce court questionnaire) :

1, Comment a évolué le rapport à **l'autorité** dans votre entreprise au cours des dernières années ? Notamment avec les plus jeunes générations ? Quel a été l'élément **déclencheur** selon vous de cette évolution ?

2, Quel lien existe-t-il entre le management au quotidien et le **projet d'entreprise** à moyen terme ? Quelle est la nature de ce **lien** ? Etes-vous sûr que ce lien est clair ? Et d'ailleurs, quelles sont les 3 à 5 **valeurs** les mieux partagées dans l'ensemble de mon entreprise ? De mon équipe ?

3, Quels sont les pratiques courantes en matière de **formation** au management que je mets en œuvre dans mes équipes ? « Intra-entreprise » et « inter-entreprise » ? Existe-t'il des liens avec des écoles de commerce ou d'ingénieurs de ma région, des universités ?

4, Existe-t-il un **référentiel de compétences managériales** dans mon entreprise ? A quoi sert-il ? Comment et quand a-t-il été créé ?

5, Quels sont les degrés d'engagement et la volonté de la **Direction Générale** pour élaborer et pour faire vivre ce référentiel de compétences managériales ?

	POURQUOI TRAVAILLER ?	COMMENT ?	OU TRAVAILLER ?
<b>GENERATION HERITAGE = LOYAUTE</b>	Gagner sa vie pour avoir plus	Le même métier toute sa vie	L'entreprise
<b>GENERATIONS NATUREL et RESEAU = EMPLOYABILITE</b>	Un moyen pour vivre avec plus	Le même métier et de la formation permanente	Plusieurs entreprises
<b>GENERATION MOSAIQUE ?</b>	Survivre, créer et s'écarter « to be better »	Un portefeuille de compétences et d'activités évolutif	Des configurations multiformes



- Si vous aviez une **baguette magique**, que changeriez-vous dans vos propres pratiques de management ?



## Vers l'entreprise « archipel » : le renouveau du travail

- Des liens web, documents et médias utiles :
- Le manifeste agile : <http://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html>
- Le site de l'Association Agile France : <http://agile-france.org/>
- La carte française des espaces de co-working : <http://coworking-carte.fr/>
- « Vers la fin du salariat ?, La gazette de la société et des techniques », Annales des Mines, Numéro 94, novembre 2017.
- Le grand bluff du travail « à la cool » : <https://www.pme.ch/management/2018/08/09/grand-bluff-travail-cool>



Disponible sur  
<https://www.amazon.fr/dp/1719834156>



**PHILIPPE PIERRE**

LE LIVRE DU MANAGER

**CLES D'UN  
MANAGEMENT  
EFFICACE ET  
INTEGRANT**