

*Eclairez
votre
avenir !*



n°5
Conseil & formation

Alticentre

Approche écosystémique et management "durable"

Avez-vous remarqué ce fleurissement d'écosystèmes dans des biotopes assez peu conventionnels pour eux : pôles de compétitivité et leur écosystème de croissance et d'innovation, Microsoft et son écosystème de "jeunes pousses", territoires et écosystème créatif ? Pour nombre d'individus, entreprises et collectivités, les écosystèmes industriels ou conceptuels interagissent désormais avec les écosystèmes "de première génération", qualifiés alors de "naturels" ou "biologiques".

À quoi assiste t'on ou participe t'on ? À l'application d'une nouvelle couche de badigeon (re)verdissant ? À une sincère réconciliation de l'économie et du vivant ? À l'émergence d'un développement biocompatible, bioinspiré, biomimétique ?...

Travaillant pour et avec nos clients sur la recherche de modes de management plus adaptés aux enjeux du développement durable, nous vous proposons dans cette lettre quelques éléments sur les apports potentiels de l'approche écosystémique en entreprise.

De l'analytique vers plus de systémique

La mise en œuvre de démarches participatives pour le développement durable, l'ouverture du champ de vision connexe à tout engagement en responsabilité sociétale, la nécessaire réaction à l'augmentation inévitable de la porosité¹ des entreprises ont depuis longtemps remis en évidence l'intérêt de coupler notre approche analytique – souvent spontanée voire systématique – avec une démarche systémique.

En effet, pour nous permettre de comprendre la complexité dans toute sa richesse, **l'approche systémique privilégie les interactions entre les composantes d'un système**, quel qu'il soit (personne, entreprise, territoire...). Or, ces interactions, qui peuvent modifier la nature ou le comportement des différents éléments du système, constituent l'essence même du développement durable.

C'est pourquoi le "durable" implique la transdisciplinarité, le croisement de logiques dans une approche holistique visant à permettre l'équilibre dynamique de l'entreprise au sein de ses environnements. C'est ainsi seulement que l'organisation activera ou construira ces compatibilités, voire synergies, entre les domaines environnementaux, sociaux et économiques. C'est ainsi seulement que s'établiront ces connexions que tous recherchent avec ferveur comme des pépites d'espoir pour leur avenir.

¹ c'est à dire leurs interdépendances vis-à-vis de leurs environnements de toutes "natures" = politiques, économiques, socioculturels, technologiques, écologiques et légaux pour reprendre l'acronyme PESTEL, toujours d'actualité.



Du systémique à l'écosystémique



"Systémique, oui, j'en comprends bien l'intérêt pour mettre en cohérence et en mouvement positif les éléments produits ou décrits par l'analytique. Mais pourquoi écosystémique ?"

La réponse est sans doute d'ordre éco...logique. Écologie de l'esprit ? Écologie de l'humain ? Écologie de l'économie ?... Et si l'on rendait leur logique aux racines grecques en rapprochant le "discours sur la maison" et "l'administration de la maison" ? Et d'abord, quelle maison ? Cet habitat commun que nous "regardons brûler", que nous consomons en le consommant ? Bien sûr ! C'est **notre support commun** à tous, êtres humains... et nous sommes de plus en plus nombreux à nous l'approprier. C'est donc aussi le support direct ou indirect de toutes nos activités dont l'économie.

Cette "appropriation" de plus en plus intense par une population de plus en plus dense provoque d'ailleurs cette "inversion des raretés" dans laquelle les ressources naturelles viennent à manquer alors que la connaissance, la capacité de travail et l'information deviennent abondantes et, parfois, surabondantes.

Le **rôle prédominant de l'être humain** et de sa technosphère sur le système-terre (biosphère mais aussi lithosphère et climatosphère) conduit certains à définir une nouvelle ère géologique appelée anthropocène, ère qui aurait commencé avec les révolutions industrielles. D'autres voient déjà poindre le noocène (noos =esprit). Ces prises de conscience de l'évolution des interactions homme-planète – a posteriori ou a priori – sont tout à fait intéressantes ; mais en quoi nous éclairent-elles dans le pilotage d'une organisation ?

Par rapport au systémique, l'approche écosystémique en entreprise a le gros intérêt de mettre d'emblée en évidence trois leviers pour une durabilité forte :

- 🌍 **l'intégration des interactions** entre le milieu nutritif (la terre) et ses utilisatrices que sont les entreprises, de production ou de services, publiques ou privées
- 🌍 la **quête d'équilibre dynamique**, "soutenable", équitable, vivable et viable à partir du constat partagé de la nécessité de co-construire avec ses environnements, lesquels changent en permanence dans toutes leurs composantes
- 🌍 une **référence forte au vivant** et à son plus beau fleuron, l'espèce humaine, valeur ajoutée principale des entreprises et porte-parole majeur de leurs parties intéressées externes.

L'approche écosystémique identifie ainsi clairement l'entreprise orientée durable (ou l'entreprise du XXI^{ème} siècle) à **un système complexe, ouvert et vivant**, soit à un écosystème en co-évolution avec les autres écosystèmes dans un jeu de fertilisation croisée qui se veut à somme positive ("gagnant-gagnant").



De l'approche écosystémique vers un management plus "durable" ?

Y'a-t-il un management plus "durable" ou plus "sociétalement responsable" que d'autres ?

La question peut se poser eu égard à la tentation de créer non pas "un" mais "une" mode managériale qui détrônerait les précédentes. Le sujet fait, bien sûr, débat, qu'il s'agisse de management stratégique et/ou de management des ressources humaines.

Pas plus que d'envisager une "révolution" du développement durable, il ne nous semblerait pas pertinent, ni même cohérent, de prôner un changement brutal des modalités de management animant une entreprise, sauf situation particulière de crise ou de rupture. D'ailleurs, serait-ce respectueux des ressources humaines et des autres partenaires que de modifier, sans préavis ni raison explicite, la façon de les considérer ?

Par contre, il nous semble évident que l'ouverture vers la gestion de la complexité nécessitée par le développement durable, la participation élargie et l'écoute permanente des parties intéressées impliquent **quelques inflexions managériales**.

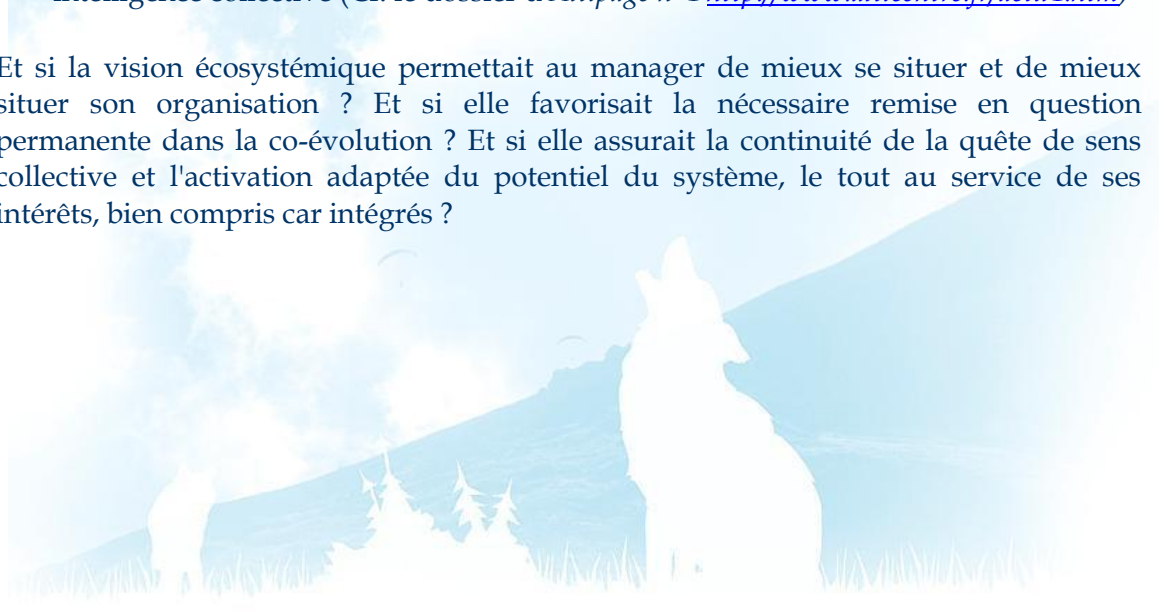
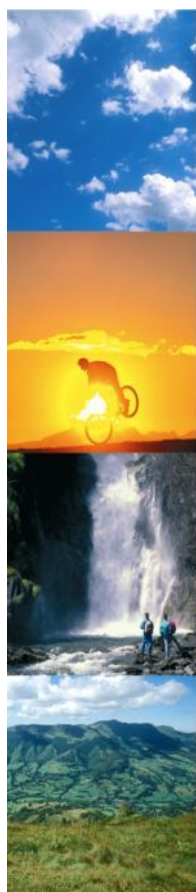
La mobilisation des équipes et la concertation autour des enjeux du développement durable nécessitent – à notre avis et assez souvent² – un dosage plus important des éléments suivants, ceci par rapport aux pratiques habituelles :

- ↗ participation, le mode participatif ne devant pas être une constante universelle mais la résultante d'un équilibre soutien/direction adapté à la maturité du salarié et de l'organisation par rapport au thème traité³
- ↗ diversité, transversalité et connectivité pour favoriser la vigueur hybride et l'activation des liens, piliers de l'écosystème
- ↗ prospective, amélioration et innovation continues pour piloter avec une relative sérénité dans et vers l'incertitude
- ↗ management véritable du changement pour entraîner, dès sa conception (design), les acteurs du changement vers un futur voulu et défini en commun, puis pour adapter chemin faisant le mode et le rythme de ce changement
- ↗ gouvernance souvent élargie, fondée sur une éthique et des valeurs communes, éclairée par des croisements de regards et de points de vue
- ↗ intelligence collective (Cf. le dossier d'*Altipage* n°4 <http://www.alticentre.fr/actu4.htm>)

Et si la vision écosystémique permettait au manager de mieux se situer et de mieux situer son organisation ? Et si elle favorisait la nécessaire remise en question permanente dans la co-évolution ? Et si elle assurait la continuité de la quête de sens collective et l'activation adaptée du potentiel du système, le tout au service de ses intérêts, bien compris car intégrés ?

² Ce fut le cas dans plusieurs de nos récentes missions.

³ Parmi d'autres, le modèle du management situationnel, proposant de jouer avec pertinence sur toute la gamme de styles (directif, persuasif, participatif, délégitif) selon les situations rencontrées, s'avère tout à fait utile pour faire prendre conscience aux managers que leur force réside essentiellement dans leur agilité managériale.





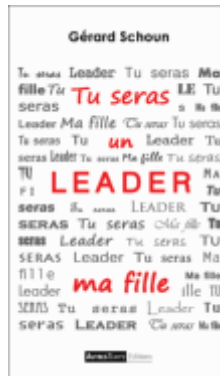
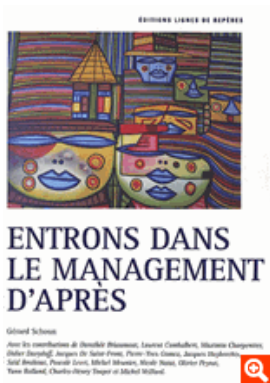
Aujourd'hui *Attiloup* vous fait partager ses coups de cœur pour des auteurs et des éditeurs... et pour leurs œuvres.

Patricia VERGNE-ROCHES, fondatrice des éditions "La vache qui lit" et auteur



Elle a tout compris, Patricia, de la transmission intergénérationnelle ! Celle qui fut l'une des plus jeunes conseillères municipales de France a choisi de créer une maison d'édition et de faire (re)découvrir le patrimoine – dont le patrimoine industriel – aux jeunes et moins jeunes. Dans sa collection figurent des ouvrages sur la Viaduc de Garabit, construit par Eiffel, et sur un grand fabricant de pneus, promoteur de la mobilité durable !

Gérard SCHOUN, expert en responsabilité sociétale



Dans *Diriger*, paru en 2004, il avait posé les bases d'un management par le sens en nous guidant dans un parcours en 12 étapes. Avec *Entrons dans le management d'après*, il propose le re-imageneering, alors que dans *Tu seras un leader ma fille*, il nous fait part de réflexions plus personnelles sur le développement... personnel.

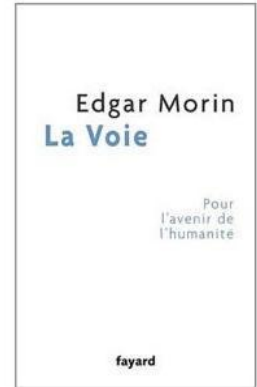


Edgar MORIN

La dernière production d'Edgar, que l'on apprécie entre autres parce que, depuis longtemps ("la méthode", la complexité...), il a opté pour une contribution aux solutions plutôt qu'aux problèmes.

Aujourd'hui, il nous ouvre non pas "une" mais "des" voies combinées pour sortir des crises conjuguées : réformes politiques, économiques, sociales, de pensée, de vie, d'éducation, de morale...

Nous avons aussi revisité son rapport pour l'UNESCO sur les 7 savoirs nécessaires à l'éducation du futur... Il nous semble que le développement durable – en entreprise comme à l'école fut-elle grande – contribue à sa manière à ce décloisonnement, à cette quête de lucidité, à cette gestion de l'incertitude, cette ouverture. Mais, peut-être, l'évoquerons nous plus en détail dans *Altipage n°6* ?



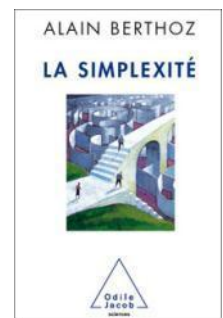
et aussi



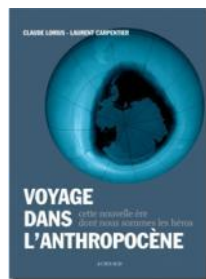
Quand un événement imprévu car réputé imprévisible autant qu'improbable bouleverse le cours des choses... Comment penser l'incertitude ?



Une excellente façon de réagir à la complexité, aux problèmes d'interaction avec l'environnement, le tout sans sur-simplification réductrice mais en anticipant !



Claude Lorius et Laurent Carpentier



"Cette nouvelle ère, dont nous sommes les héros" annonce le sous-titre... mais n'en sommes-nous pas aussi les causes, les victimes potentielles et... les apporteurs de solutions ?

Altiloup a... produit

Invitée à intervenir à Besançon, lors du mois de la qualité 2009, j'ai commis ce diaporama. Ce n'est qu'un support... réactualisé depuis, l'ISO 26000 ayant généré une évolution des labels et de leurs noms :

<http://www.slideshare.net/dmichalon/dveloppement-durable-4141931>



Vous avez "raté" Altipage n°1, 2, 3 et/ou 4 ? retrouvez-les sur www.alticentre.fr



Alticentre - Dominique Michalon - Le court - 63410 LOUBEYRAT
04 73 67 98 56 - dmichalon@alticentre.fr - www.alticentre.fr