

LIBÉRER L'ENTREPRISE ? UN IMPÉRATIF, DES FAUSSES PISTES ET UNE CONTRAINTE

TEXTE ■ GILLES VERRIER



L'analyse des apports, recherches et réflexions organisationnelles des 40 dernières années valide sans contestation possible la position forte exprimée par Hubert Landier sur l'entreprise libérée (HR Square n°5, juillet-août 2015) : les réponses apportées ne sont pas neuves. Pour autant, le contexte dans lequel évolue l'entreprise, lui, l'est vraiment...

L'entreprise doit se mettre en capacité de répondre aux transformations d'un environnement business de plus en plus complexe et exigeant, en développant adaptabilité, réactivité, orientation client et focus sur l'extérieur. Il lui faut modifier ses relations avec ses collaborateurs en intégrant le développement du travail du savoir et ses conséquences sur l'engagement. Elle doit prendre en compte les aspirations croissantes chez

Répondre aux transformations suppose une véritable mue de l'entreprise. L'autorité et le pouvoir doivent être positionnés là où sont l'information et la connaissance, la prise de décision où elle aura à être mise en œuvre. Face à un client ou à un collègue, le collaborateur doit être libre d'agir en son âme et conscience. Il sera alors possible de réveiller le potentiel de chacun et de faire avancer l'entreprise.

RÉPONDRE AUX TRANSFORMATIONS SUPPOSE UNE VÉRITABLE MUE DE L'ENTREPRISE

les individus : se réaliser dans chacune des sphères de leur vie y compris au travail, pouvoir s'appuyer sur des éléments de sens, construire des relations à l'autre adultes et basées sur le respect, apprendre et se développer en continu. Elle doit intégrer toutes les conséquences de la révolution digitale.

Or, ses modes de fonctionnement sont pour l'essentiel ceux qui ont été construits pour répondre à d'autres enjeux, à une époque où les réponses inspirées par Taylor étaient pertinentes pour développer l'industrialisation et gagner en productivité. Et c'est bien ce à quoi se heurtent aujourd'hui les individus et collectifs de travail : un décalage croissant entre une norme organisationnelle élaborée pour faire face aux enjeux d'hier et les réalités qui émergent.

Le diagnostic peut être juste, mais la médication inadaptée. Un « leader libérateur » acteur clé de la transformation, la suppression de tout corps intermédiaire, managers comme fonctions support, un contrôle social intériorisé par tous. Est-ce vraiment ainsi que nous voyons l'entreprise de demain ? Isaac Getz le reconnaît lui-même : « Cette perception du 'contrôle social' qu'une culture d'entreprise exerce sur le comportement peut être si forte que, vues de l'extérieur, certaines entreprises libérées commencent à ressembler à des sectes. »

Dans les entreprises que j'accompagne, des pistes émergent autour de quelques notions clés. Le projet tout d'abord, qui rassemble et fait converger toutes les initiatives, leur donnant ainsi un sens et une cohérence d'en-

semble. La notion de responsabilité ensuite, indispensable à développer, en l'appuyant sur les compétences nécessaires à son exercice, pour libérer les individus de la méfiance et des logiques de contrôle. Les rôles respectifs des managers et des fonctions support, enfin, à réinventer pour qu'ils apportent une véritable valeur ajoutée au collaborateur et au client.

Une question subsiste : pourquoi la plupart des entreprises en sont-elles restées aux modèles anciens et pourquoi celles qui se sont transformées en profondeur ne sont-elles pas plus nombreuses ? Une partie de la réponse réside dans une contradiction. La profondeur des transformations nécessaires suppose d'adopter des logiques moyen et long terme, que ce soit pour les concevoir, avec l'ensemble des intéressés, ou pour les déployer dans la durée et en profondeur. Or, la plupart des entreprises se positionnent dans un cadre économique court-terme, avec un phénomène mis en évidence par de nombreux économistes : la financiarisation de nos économies pousse l'économie réelle, si elle veut rester compétitive en termes de rendement des montants investis, à délivrer des résultats immédiats, quitte à amputer le potentiel de l'entreprise en asséchant ses ressources.

Et c'est sans doute là qu'est la valeur ajoutée première du dirigeant : convaincre les représentants de ses actionnaires de privilégier l'accroissement de la valeur de leur capital plus que les revenus immédiats.

Gilles Verrier

Directeur Général d'Identité RH

Professeur associé à Sciences Po

Ancien DRH Groupe de Décathlon

Co-auteur, avec Nicolas Bourgeois, de *Libérer l'entreprise ? Du process au business* (Dunod, à paraître)