

Retour sur la séance précédente

1. La présentation du dirigeant

À 42 ans, Stanislas Desjonquères est Président du Directoire du laboratoire Biose, société acquise par son père. Après l'EM Lyon, il a commencé à travailler dans l'industrie pharmaceutique puis a pris la direction du laboratoire Biose à la suite de son père. Il a peu à peu compris que sa marge d'autonomie était limitée.

Stanislas Desjonquères a été très ouvert aux questions durant son intervention. Sa capacité de leadership nous est très vite apparue, même s'il reste très modeste et très pragmatique. Il précisera d'ailleurs à la fin de sa présentation qu'il est venu en tant que témoin, pour peut-être faire bénéficier quelqu'un dans la salle de son expérience.

Il présente sa démarche comme un parcours de vie qui s'inspire à la fois de son expérience professionnelle, de ses lectures mais également de son engagement religieux et social. Il s'inspire à la fois de la doctrine sociale de l'Église, de ses retraites qu'il a pu suivre ou encore de sa participation à des groupes de réflexion d'entrepreneurs. C'est lors d'une de ces conférences que l'intervention d'Isaac Getz, professeur d'innovation et de leadership à l'ESCP Europe, a fait apparaître chez lui un déclic.

Au-delà des anecdotes qu'il nous a livrées sur la non-efficacité des comités de direction, des KPIs, des hiérarchies, il explique que l'entreprise doit s'appuyer sur un besoin d'autonomie, d'égalité et de développement personnel et professionnel des individus. Or l'entreprise d'aujourd'hui est pour lui organisée contre cette nature humaine. Stanislas Desjonquères nous a semblé être un homme centré sur ses valeurs, sur des actions professionnelles en cohérence avec son engagement personnel. Il a une vision très claire et précise de ce qu'il veut faire. Les questions principales soulevées ont porté sur l'autonomie laissée aux salariés.

2. La définition de l'entreprise libérée

Selon lui, il s'agit plutôt d'un état d'esprit : comment organiser le travail pour que les personnes se fixent elles-mêmes leurs objectifs et leurs moyens ? L'organisation est pilotée par l'autorité et la compétence, plus que par le pouvoir, selon le principe de subsidiarité.

Tout est peut-être résumé dans le nom que l'entreprise a trouvé : SARA (Société à Responsabilité Augmentée). S. Desjonquères prend ses distances vis-à-vis de la mode actuelle de « l'entreprise libérée », comme s'il était gêné par ce terme, parce que cela exclut le passé, et impliquerait que tous les autres ont tort. Il estime que chaque entreprise doit trouver ses propres solutions pour redonner du sens au travail.

Les principes clés de cette entreprise sont les suivants - trois d'entre eux apparaissent dans le petit livre jaune d'Isaac Getz et Brian M. Carney, le quatrième a été rajouté par Stanislas Desjonquères :

- l'équité de traitement entre les salariés, en commençant par la suppression des symboles (la place de parking etc...) qui mettent des barrières dans l'entreprise,
- la volonté de co-construire, l'existence d'un projet commun,
- l'accès aux moyens, les personnes se prononcent sur les projets d'investissement, sur leurs besoins quand elles sont réellement concernées, les décisions ne sont pas prises par un CODIR incompetent,
- la vision du résultat : il faut que les salariés puissent contempler leur œuvre.

3. Le management au sein de l'entreprise

Il est radicalement différent de celui des sociétés « classiques » : le travail est organisé à partir de la compétence. Le manager change radicalement de posture. Il se met au service de l'équipe et crée un environnement plus porteur pour que les personnes se sentent bien. Ses missions sont uniquement celles pour lesquelles il a des compétences, sans s'encombrer d'autres tâches bureaucratiques sans valeur ajoutée. Le management fait partie des missions de certains cadres, appelés « animateurs ». Ce sont pour la plupart des anciens cadres dirigeants mais une réunion va avoir lieu pour demander à d'autres personnes de se porter volontaires sur cette mission. Le but du manager est de favoriser l'intelligence collective. On retrouve beaucoup la philosophie des managers de Sodebo, qui étaient présents lors de notre première réunion, ainsi que les convictions de Vineet Nayar.

Le rôle du patron est intéressant, car il crée un cadre de confiance et cherche à laisser les talents s'exprimer. C'est cela qui crée de la créativité et de l'innovation dans l'entreprise. Le patron a pour rôle prioritaire de donner du sens. S. Desjonquères précise qu'il passe 20% de son temps à donner du sens, et 80% pour la stratégie, la finance, la gouvernance et le commerce.

Ses valeurs sont la simplicité, l'humilité et l'engagement pour le client. Les collaborateurs se positionnent sur les projets pour lesquels ils ont de l'intérêt et de la compétence. Les fonctions supports sont appelées « générateurs d'autonomie ». Les ressources humaines s'appellent « base développement des personnes ». Leur mission est principalement l'anticipation des compétences nécessaires pour les projets de l'entreprise, au-delà des activités classiques.

En conclusion, la boussole toujours présente est l'autonomie des personnes et le projet d'entreprise. Il a réellement une exigence de cohérence complète. Le risque de ce modèle est d'exclure des personnes : en voulant des personnes super autonomes, des petits Einstein, ne va-t-on pas exclure des personnes fragiles, qui ne réfléchissent pas aussi vite que les autres.

Il ajoute donc une pierre à son projet qui est une volonté d'amitié au travail, en disant que c'est peut-être ce qui manque aujourd'hui dans l'entreprise : le sens de la bienveillance, de l'écoute, du respect mutuel, et c'est par cela que la confiance s'installe petit à petit, car tout le monde n'a pas confiance dans le projet au début.

Ce modèle porte des fruits : une croissance supérieure à celle que l'entreprise « classique » pourrait connaître aujourd'hui, ainsi que des comportements rares en entreprise, des initiatives et une fierté des personnes pour leur entreprise.

Le modèle peut-il se diffuser ? Selon lui, si on a la conviction, c'est tout à fait possible, quelle que soit la taille de l'entreprise. Il faut un leader pour « libérer » l'entreprise. Si Michelin veut « libérer » vingt sites, il lui faut vingt responsables de sites avec la conviction que le projet portera des fruits. Une seule question demeure : y aura-t-il un auditeur de son intervention qui lui aussi se lancera dans ce projet ?

Réactions :

Ce qui a plu à notre assemblée, c'est de voir que ce genre de processus était réalisable dans de petites entreprises, ce qui rassure par rapport à l'intervention de Vineet Nayar.

S. Desjonquères a reconnu qu'il avait peu parlé de la journée du 7 décembre. Il a également bien reconnu les limites du « trop d'autonomie », et la question de l'exclusion de ceux qui ne suivent pas. Par exemple, la semaine dernière, une salariée d'une de ses usines a fait un burn out, parce qu'elle avait besoin qu'on lui redonne un cadre, elle ne savait plus vraiment où elle allait.

Intervention de Pierre-Yves Gomez, professeur de stratégie à l'EM Lyon, directeur de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises (IFGE)

Ce qui nous a donné l'idée de t'inviter, ce sont tes publications récentes, notamment *Le Travail Invisible, Enquête sur une disparition*. Tu travailles avec une vision très historique sur les organisations et le gouvernement des entreprises, donc ton regard sur l'innovation managériale nous intéresse, tout en intégrant dans ton intervention l'évolution du manager et de son rôle au fil du temps.

Merci de m'avoir invité. Je vais commencer par une anecdote. Je déjeunais récemment avec Isaac Getz et je lui ai demandé pourquoi son petit livre jaune était destiné aux managers alors que justement il prône un moindre poids du manager. Ceux qui achètent le livre sont ceux qui sont justement accusés et doivent changer leur entreprise et la libérer. Son mouvement est d'organiser la désorganisation des entreprises. Son mouvement l'a dépassé. Il m'a confirmé que c'était son paradoxe. Les premières victimes de l'entreprise cadenassée et de la financiarisation sont en fait les managers. Ce ne sont pas les salariés. Ce sont les managers qui aspirent eux-mêmes à la libération de leur entreprise. Beaucoup d'entre eux arrivent au burn-out, parce qu'ils décompressent et parce qu'une partie d'eux est vulnérable. Environ 20% des salariés se retrouvent en situation de grande difficulté quand l'entreprise se libère. Toute transformation ne peut pas mener à 100% de réussite sur tous les critères.

Le travail invisible porte sur la financiarisation et sa limite.

1. Le travail du manager

Pourquoi est-il là ? À quoi sert-il ? Je vais rappeler les basiques. Je pense qu'il faut repartir de la philosophie du travail. Depuis les origines de la société, le travail est ce qui humanise l'Homme. L'Homme est un homo faber, c'est-à-dire qu'il fabrique non pas des objets mais des outils. C'est cela qui distingue l'humain des autres animaux. Ce qui fait notre vie ensemble, c'est le travail. Le travail crée de la valeur, la technologie multiplie le travail. Ce qui est important, c'est de creuser un trou, même si j'utilise une pelle mécanique, mais peu importe, ce qui compte c'est de creuser un trou. La mécanisation multiplie par mille notre capacité de travail. Cette notion est très importante quand on fait de l'écologie.

Il y a donc 7000 milliards de travailleurs sur Terre ! Il y a un lien fondamental entre l'Homme en tant qu'être humain et le travail. Mais par le travail, nous fabriquons notre environnement, et plus le travail est intense, plus les conséquences sur l'environnement sont importantes.

Le travail a toujours trois dimensions :

- Subjective : il y a toujours un sujet qui travaille.
- Objective : on fabrique quelque chose, on réalise une performance. Cette dimension est indispensable pour éviter la folie du travailleur.
- Collective : le travail nous inclut dans un espace social, il nous met en relation avec d'autres. Les conditions du travail sont les conditions fabriquant la société (le travail le dimanche, la relation loisirs/travail, vie privée/vie publique etc.).

L'organisation gère essentiellement du travail. L'entreprise est une organisation relativement récente : elle date d'à peine deux siècles, et encore, il y a deux siècles, l'entreprise était bien loin de ce qu'on appelle aujourd'hui entreprise. Il y a deux siècles, l'entreprise est la ferme, ou le petit atelier. Il s'agit d'une organisation destinée à produire. Il y a donc un lien très direct avec le travail. Le sens du travail est donné par une organisation, par construction. L'entreprise donne un sens collectif à un travail individuel. La question du sens du travail s'est toujours posée.

La société autorise l'organisation à être autonome sur deux points :

- ses ressources : pendant des siècles, il fallait une autorisation de la corporation, des compagnons etc. Cette autonomie est donc très récente.
- ses finalités : pendant longtemps, sans privilège du roi, on ne pouvait rien faire.

C'est très nouveau dans l'histoire de l'Humanité. Avec la société libérale, on invente cette nouvelle forme d'organisation. Elle se caractérise par l'enfermement : à l'intérieur de murs, on met des usines, des machines. L'apogée est l'usine Renault à Billancourt. Pendant des siècles, chacun travaillait chez soi. Les métiers à tisser étaient situés chez les gens, ils travaillaient chez eux. Or aujourd'hui, ce qui est remis en cause, c'est précisément l'enfermement dans un lieu. Mais c'est finalement un retour à ce qu'il s'est toujours passé pendant des siècles. Ce n'est pas une révolution anthropologique.

Avant, c'était la même personne qui faisait tout, alors qu'en entreprise on observe aujourd'hui une division des tâches. Ceci est consubstantiel à l'entreprise. Alors que le compagnon va chercher ses pierres, les taille, les met en place etc, l'ouvrier moderne va uniquement tailler la pierre. Le manager apparaît à partir des années 1920 comme une compétence autonome, celle d'organiser le travail des autres. Il organise ce qui a été divisé dans l'organisation. La première école de management forme des gens à ne faire que manager. Harvard apparaît au tout début du XXe siècle aux Etats-Unis (en 1904). Ce phénomène va s'accélérer avec les Trente Glorieuses, car on a besoin d'acteurs qui gèrent les chaînes de production dans le cadre du travail à la chaîne.

Puis apparaît la comptabilité dans les années 1920, les RH dans les années 1930, et la stratégie dans les années 1960. Le travail est concentré dans l'entreprise depuis deux siècles. Mais le travail du manager a entre un siècle et cinquante ans. Cette évolution a été extrêmement rapide, parce qu'avant il n'existait même pas ! Avant, c'était l'ingénieur qui naturellement était manager. Il n'y avait pas de contrat, pas de salarié dans l'entreprise (sauf le contremaître) et tout le monde était très autonome. C'est lorsque les chaînes de production ont été très précises qu'on a développé le contrat de travail. Le contrat de travail est très récent, car pendant longtemps, les salariés voulaient être libres de travailler où ils voulaient.

L'acmé de ce phénomène de contrat se situe dans les années 1960, avec tous les débats sur la mensuralisation du travail, les contrats à durée déterminée etc. On ne peut pas comprendre l'évolution du management si on ne comprend pas l'évolution du travail. Parce que le manager est justement là pour organiser ce travail.

Mais on est dans l'optique de l'œuf et de la poule lorsque que le manager fait évoluer le travail. D'où le faux paradoxe du petit livre jaune : les managers sont en recherche d'outils pour transformer leur propre travail compte tenu de la transformation générale du travail. L'entreprise libérée n'est qu'une des réponses.

Régulièrement dans l'Histoire des idées sur l'entreprise apparaît un débat : celui de la taille de l'entreprise. Depuis qu'il y a une littérature sur l'entreprise, il y a un questionnement sur sa taille idéale. Dans la littérature fouriériste dans années 1940, ou dans les idées de Taylor, ou encore la littérature des années 1930, on affirme que « Small is Beautiful » et qu'il faut revenir à des petites entreprises. Dans les années 1970, on pense qu'il faut revenir à des unités plus souples, à un management à la japonaise. La littérature est très violente contre l'entreprise bureaucratique. Aujourd'hui, comme tous les trente ans, on est dans une nouvelle vague. On retrouve exactement les mêmes termes que dans les années 1970. On remet en cause radicalement les outils de management. Ce phénomène n'est pas nouveau. L'outil bureaucratique ne correspond plus à la nouvelle réalité du travail.

2. La transformation du travail du manager

Que s'est-il passé depuis 20 ans ? L'économie de rente qui se développe à partir des années 1950 est l'économie des retraites, on rentre sur le marché du travail de plus en plus tard. Or, l'entreprise est devenue le lieu qui distribue les revenus. Une partie de plus en plus importante de la population trouve des revenus qui ne sont pas liés au travail au temps T. La création de valeur du temps T est de 1000 et la distribution de revenu, c'est la distribution de ceux qui ont fabriqué les 1000 plus la distribution de tous ceux qui au temps T n'ont pas fabriqué les 1000 mais vivent de la rente. Pour qu'il n'y ait pas de soupçon dans ce que je dis, je pense que c'est un très haut degré de civilisation de donner une rente à des personnes fragilisées – par l'âge d'un côté ou par la jeunesse de l'autre, pour qu'elles acquièrent des compétences pour entrer sur le marché du travail. Je n'ai aucun souci avec cela, si ce n'est mon souci d'économiste : comment fait-on pour financer cela ? Comment faire pour que ce travail qui est géré par l'entreprise génère de la rente pour une population bien plus large que ceux qui travaillent ?

On lance ce système vers 1945, et cela pose problème à partir des années 1960. Une grande entreprise fait faillite aux États-Unis en 1964, et le fonds de pension pour les retraites liées à cette entreprise disparaît en même temps, ce qui est très ennuyeux. Les employés perdent non seulement leur travail mais aussi leurs futures retraites. L'astuce trouvée en 1974 avec la loi Erisa oblige les caisses de retraite (les fonds de pension) à placer l'épargne collectée en dehors de l'entreprise. En dix ans, la valeur des marchés financiers est multipliée par 300. Une énorme masse d'épargne est d'un coup gérée par le marché. Pourquoi ne pas placer dans les petites entreprises ? C'est du bon sens : d'une part parce que les grosses entreprises sont « too big to fail », et d'autre part parce qu'il y a assez de liquidités sur le titre pour pouvoir vendre si vous avez des besoins. Il existe 680 entreprises cotées en France aujourd'hui. Les 64 premières ont pompé 95% de toutes les levées de fonds réalisées depuis vingt ans. L'argent va à l'argent. Les plus liquides sont celles qui attirent le plus l'argent. Les entreprises géantes sont une conséquence de l'économie financière. Elles n'attirent plus le marché local. Elles vont exporter et s'installer à l'étranger. Il y a tellement de capitaux qu'elles sont obligées de trouver des marchés qui dépassent les marchés classiques. Ces entreprises sont obligées de rendre des comptes à ceux qui leur prêtent de l'argent. La logique du capitalisme est inversée : l'actionnaire est un créancier résiduel. Il n'est payé que s'il a un dividende à la fin.

Lorsque la pression du marché conduit les entreprises à se fixer un niveau de profit à atteindre, et donc à s'organiser pour atteindre cette exigence, on inverse la logique du capitalisme. La finance doit être servie donc on organise la technologie et le travail pour servir la finance. Les entreprises reçoivent du financement en échange d'une promesse de rendement. Celles qui font les plus grandes promesses sont celles qui attirent les plus grandes capacités de financement, ce qui leur donne encore plus de chances de réaliser leurs promesses. Plusieurs solutions existent : mentir et ne pas tenir la promesse, faire « cracher l'entreprise » (j'ai promis 8%, j'élimine tout ce qui est vulnérable et qui ne sert pas le corps du business, pour atteindre mes 8%), ou faire de l'innovation (cela redonne la main à l'entreprise, car c'est l'entreprise qui sait si l'innovation va permettre de gagner des parts de marché. L'entreprise capte alors de la finance, qui permet ensuite l'innovation). La logique capitaliste sert les intérêts de la finance. Ce renversement s'appelle la financiarisation.

Je vais préciser un point pour ne pas qu'il y ait de mauvaise interprétation. Je pense que la finance est absolument indispensable à l'économie. La finance naît avec l'agriculture. Dès lors que vous plantez et que vous attendez la saison suivante pour replanter, il faut bien que quelqu'un finance la différence. Cela s'appelle l'épargne. C'est déjà de la finance. Une économie sans finance est impensable. En revanche, la financiarisation est l'inverse de la logique, le travail est au service de l'objectif et la finance va servir à faire beaucoup d'innovation technologique pour augmenter la productivité du travail. L'acmé de l'innovation est internet, financé par cette énorme quantité d'argent.

Quelles sont les implications pour le manager ? Le manager ingénieur se voit dépossédé du pouvoir de gouvernement des entreprises entre 1980 et 2000. Les techniciens se retirent au profit des financiers. Sébastien Bazin est l'archétype du financier devenu patron du CAC 40. Il explique que venant de la finance, il découvrait les processus, les êtres humains qui se cachaient derrière une entreprise. Il se rend compte que l'organisation est plus compliquée que ce qu'on pense d'un point de vue financier. Les processus sont beaucoup plus longs lorsqu'il y a des humains derrière. Cela est montré par les conseils d'administration, où la rhétorique financière fait le consensus. Le langage commun à tous les administrateurs est la finance. Tout le système est donc orienté par la finance. Quid des managers ? Le manager est un technicien du travail. Or l'ordre du travail est ordonné par la finance. Le manager était un manager d'hommes, de savoir-faire. Il est devenu un manager de résultats et un acteur du reporting, c'est-à-dire une courroie de transmission entre le travail réel et la promesse qui a été faite. Entre les deux, il y a tout un système de contrôles, de reporting, des systèmes d'information. Plus d'un tiers du travail d'un manager est consacré à faire du reporting (37% exactement, le chiffre étant tiré par un de mes thésards). 80% de ces informations ne sont pas utilisées. On observe une divergence entre le travail réel et la valeur telle qu'on en rend compte à l'extérieur, entre le système de contrôle et la réalité du travail qu'on ne voit plus. Pour lutter contre ça, on sophistique les systèmes d'information.

Dans les années 2005, on atteint un palier sur la productivité du travail. Les managers sont dépossédés d'une partie de leur travail : accompagner les hommes. D'où l'absence de paradoxe chez Isaac. Les premiers à avoir envie que les managers redeviennent des accompagnateurs, ce sont les êtres humains que sont les managers. Ils ont aussi besoin de retrouver du sens. On est arrivé au bout du système (burn out, sentiment de désengagement généralisé, d'absence de sens, l'affichage du cours de bourse dans les ascenseurs, or cela ne veut rien dire au jour le jour), on atteint un palier. Maintenant, on en sort, on est dans la période de dé-financiarisation. On est dans une période de transition, exactement comme entre 1925 et 1945. Il y aura donc vingt ans de transition : vingt ans de fordisme, vingt ans de crise, vingt ans de financiarisation, vingt ans de crise. On est dans cette crise depuis 2010. La dé-financiarisation est indispensable pour les entreprises : la financiarisation coûte trop cher, le coût bureaucratique est devenu insupportable.

Ces coûts prennent une partie importante de la valeur : presque un tiers des investissements productifs français dans les années 1995-2005 ont été des investissements en systèmes d'information. Ils ne créent pas eux-mêmes de valeur, ils servent à contrôler la création de valeur. Tout ce qu'on dit sur l'entreprise libérée aujourd'hui est une des conséquences de la remise en cause de la bureaucratie financière.

Mais nos innovations des années 1990 ont fait des petits : les deux transformations majeures sont la digitalisation et la robotisation – cf. *The Rise of the Robots* de Martin Ford-, outre l'internet qui est déjà là. Depuis toujours, on a dit que les machines détruisaient le travail de l'Homme, cf. Charlie Chaplin et *Les Temps Modernes*. Cependant, il y a aujourd'hui un effet de seuil, tout n'est pas linéaire. On change de dimension. Au Japon, l'utilisation massive des robots est liée au refus d'embaucher de la main-d'œuvre, et cela a un effet sur toute la planète. On a beau dire qu'on est technophobe, on sait qu'il n'y a jamais eu une telle rapidité de changement.

Quelles conséquences pour l'entreprise ? Ses frontières s'atténuent. Les entreprises enfermaient leur travail, surtout au XXe siècle, mais depuis quinze ans, les frontières deviennent poreuses. Par exemple, le client est très important dans les sites de production. Le cas folklorique est Ikea, qui réussit à vous vendre une armoire que vous devez monter vous-même ! Le concept était très original quand il a été lancé : le client est intégré dans le processus de production. Hors Ikea, lorsque le client rentre des données sur internet, ces données sont les données principales du big data de demain. Le client les rentre gratuitement. Si le client se trompe, une partie du travail va manquer.

La deuxième frontière qui se dilue est le travail salarié marginal, appelé l'ubérisation. Du fait de la digitalisation, l'accumulation de capital qui se faisait dans les entreprises ne se fait pas que dans les entreprises. L'entreprise accumule du capital pendant 150 ans, et aujourd'hui, les plateformes permettent à du capital qui n'est plus accumulé mais qui est dispersé d'être utilisé comme du capital qui a été accumulé. L'exemple le plus évident est Airbnb : je laisse mon appartement comme un hôtel pour des gens, pour un soir, ou deux ou plus... L'investissement privé que je fais en achetant mon appartement devient un investissement productif. À Lyon, en trois ans, le nombre de nuitées a été multiplié par deux. Airbnb pèse autant sur Lyon que la totalité de l'ensemble hôtelier. S'il y avait mille hôtels à Lyon, en trois ans on en a construit mille nouveaux. En terme d'investissement capitalistique, ce n'est pas rien ! Avec les plateformes, on multiplie l'investissement capitalistique. Cela est vrai aussi pour les voitures avec Uber ou Blablacar. Toute utilisation marginale de nos investissements privés bascule cet investissement dans la sphère publique. Sur le plan économique, cela a un effet dévastateur. C'est très compliqué à l'échelle mondiale de retrouver ensuite un équilibre sur les rendements du capital. Pas un centime n'a été dépensé, il y a simplement eu une valorisation de ce qui n'était pas valorisé. Cela s'appelle la marginalisation du capital privé.

Une troisième frontière qui devient poreuse avec le développement des expertises individuelles. Avec la digitalisation, ces expertises peuvent être utilisées en dehors de l'entreprise. Une plateforme téléphonique nous a demandé de faire une étude pour eux car ils se rendaient compte que sur internet, des conseils aux clients étaient bien meilleurs que ceux donnés sur leur propre plateforme, concernant le système même de l'entreprise. Après l'étude, on s'est rendu compte que les salariés trouvaient qu'ils ne donnaient pas les bonnes réponses aux clients parce que l'entreprise ne leur laissait pas assez temps. Du coup le soir, ils rentraient gratuitement les réponses sur internet. Les clients avaient donc tout intérêt à passer par internet plutôt que par la plateforme que l'entreprise essayait de financiariser en faisant patienter les clients avec un compteur, pour pouvoir payer la plateforme. Lorsque l'entreprise financiarisée n'exploite pas toutes les compétences des salariés, ces deniers ont la possibilité d'utiliser leurs compétences en dehors de l'entreprise en faisant concurrence à l'entreprise. Cela conduit à une transformation du business model. On ne sait pas vraiment comment Twitter, Amazon ou Facebook gagnent de l'argent.

Facebook fait 12 milliards de chiffre d'affaires dont 8 milliards en publicité. Facebook est finalement juste une petite agence publicitaire, alors qu'elle est valorisée à 180 milliards. Facebook, c'est un milliard de clients en dix ans seulement, mais ils ne font que 8 milliards, soit 8 dollars par client, alors que c'est un géant mondial... D'où l'idée d'un changement de business model.

Que deviennent alors les managers ? Ils sont soumis à une certaine libération. Enfin, on reparle du travail. Deux phénomènes apparaissent :

1. Le manager financiarisé est très fortement remis en cause. Or nos étudiants, futurs managers, sont formés à être des managers financiarisés. Ils apprennent à faire du contrôle et de la gestion. Ils ne savent faire que cela et seront résistants au changement. C'est très compliqué pour les managers qui ont aujourd'hui autour de 40 ans car ils sont soumis à une double contrainte : ils pressentent que le management actuel n'est plus bon, mais ils ne sont formés qu'à cela, et dans l'entreprise on continue à leur dire que c'est ce qu'ils doivent faire, on attend d'eux qu'ils remplissent des objectifs, fassent leur reporting etc. La pression qui pèse sur eux est insupportable.
2. Si on a inventé le terme de « manager de proximité », cela montre bien à quel point le manager n'était plus un manager de proximité. Les managers sont pris aujourd'hui dans la contrainte de la virtualisation. Le travail n'est plus centralisé (travail à domicile, travail en dehors des heures, gestion des emails le soir ou le week-end), on ne sait pas exactement ce que font les personnes. Cette porosité de l'entreprise fait que beaucoup de choses se passent en dehors de l'entreprise, et cela devient incontrôlable. Il faut pouvoir accompagner les salariés aussi pendant ces périodes-là. Par exemple, certaines entreprises interdisent l'usage des emails le week-end, pour être sûrs que les salariés ne s'épuisent pas.

On est en train de repenser le management, les organisations sont plus « réseautées », plus fluides, tout en étant très « corps ». On n'est qu'au début de l'ubérisation. Un sujet a été évacué depuis 20 ans : la place du gratuit. Or il est anthropologiquement essentiel. Cela est flagrant dans mon exemple de tout à l'heure sur la plateforme téléphonique. Quelle place doit-on faire au gratuit dans l'entreprise, sachant qu'à l'extérieur de l'entreprise, c'est l'économie du don qui se développe ?

En conclusion, une question se pose : quelle est la place de l'amitié en entreprise ? C'est un point qui m'est très cher. Ce qui se développe beaucoup dans l'entreprise post moderne, c'est la communauté. En parallèle, l'entreprise est de moins en moins pensée comme une communauté de travail. Il nous faut donc très sérieusement réfléchir sur la place de l'amitié dans l'organisation sociale fondamentale qu'est l'entreprise. Comme l'appareil productif échappe à l'entreprise, si le goût du travail se fait en dehors de l'entreprise, parce que c'est là que se fait l'amitié, que va-t-il rester dans l'entreprise ? Uniquement des problèmes et des soucis à gérer. J'aimerais inviter des entrepreneurs à réfléchir sur ce thème. « Sans ami, nul ne voudrait vivre » comme le dit Aristote. Qu'est-ce qu'une vie économique où l'amitié est exclue ? Pendant très longtemps dans l'entreprise, il y avait des relations d'amitié, dans les compagnonnages par exemple. Je crois que cette exclusion de l'amitié en dehors de la sphère publique qu'est l'entreprise est problématique, c'est un sujet économique.

Questions

Une entreprise a été créée il y a six mois, LabRH. Elle recense près de 300 start-ups focalisées sur des problématiques RH. Une start-up a par exemple eu l'idée de faire déjeuner les gens ensemble. Elle recrée du lien en dehors de toutes les hiérarchies. La France est le pays où il y a le plus de développement de ce type de start-up.

Lors d'un échange avec le comité exécutif de Renault, j'avais improvisé la description de l'enchaînement entre le problème du financement des retraites et la question de la globalisation, et cela avait suscité un débat extrêmement vif en particulier avec les financiers, qui me disaient que les dysfonctionnements n'étaient pas du tout liés à des contraintes systémiques.

Je suis d'accord avec vous sur la financiarisation de l'entreprise, mais pas sur ses effets. Je trouve que dans la présentation, on voit un effet top-down de la financiarisation qui met une pression sur le travail réel. Chez Renault, je pense qu'il y a eu un vrai conflit interne entre un terrain qui résiste et une pression financière sur le haut. Je ne parle pas seulement des usines, c'était également le cas pour les commerçants. Il y a donc bien une résistance du terrain...même dans les moments d'égarement les plus totaux. À mon sens, il y a une manière transversale de prendre le sujet : les intermédiaires. Les gens qui sont sur le terrain ont l'ancrage terrain. Les dirigeants ont pour ancrage la stratégie. Les gens entre les deux sont ceux qui encaissent. Chez Renault, ces niveaux intermédiaires sont vraiment ceux qui ont porté le poids de la période, et ce sont eux qui ont dysfonctionné. Je pense que c'est une présentation plus fidèle à la réalité de ce qui s'est passé plutôt qu'une présentation uniquement descendante, même si économiquement la présentation descendante est correcte.

Il y a bien sûr des résistances importantes du terrain. La première est le cynisme : je me mets à distance psychologique, je fais ce qu'on me demande mais je n'y crois pas. La seconde est le désengagement physique : je me préserve, je protège ma santé. Sauf chez Renault où l'on prônait résistance et engagement...

J'ai été très frappé lors de l'intervention de Vineet Nayar, car il disait que la transformation de son entreprise lui avait permis de retrouver de l'indépendance par rapport à ses actionnaires. Est-ce vrai ? L'entreprise libérée peut-elle dire « ne m'embêtez pas, je suis libérée » ? Si oui, la question managériale interne devient en partie déverrouillée par rapport à l'équation financiaro-économique externe. Il y a donc une marge de liberté pour les très bons.

Comment lier tout cela avec le problème des frontières et de l'interaction avec internet ? L'avenir me semble obscur. Faut-il rester dans le cadre de la clôture ou les plateformes font-elles exploser ce cadre ?

On ne peut pas raisonner dans le cadre de l'entreprise « clôture », alors que précisément on observe une transformation de l'entreprise et de la fluidité. On pense toujours le changement par rapport au passé, puisque c'est ce qu'on connaît. La question qui se pose aux managers n'est pas seulement de retrouver de la liberté par rapport aux managers précédents, mais de se faire une place par rapport aux suivants. Quel est le rôle du manager dans une entreprise où une partie de l'activité se fait par l'extérieur – en effet, il récupère les compétences et les savoirs et les « bricole ». Ce n'est pas le même manager que celui qui accompagnait le salarié, le faisait évoluer etc.

Concernant la question sur les actionnaires, je suis plus dubitatif. Je constate que les entreprises sont toujours libérées par des dirigeants qui sont les actionnaires majoritaires ou qui n'ont pas de problème d'actionnariat. Je connais une seule entreprise qui fonctionne hors des deux cas que j'ai cités. Mais il s'agit d'une filiale de 800 personnes qui est libérée. Pour que le fonds d'investissement lambda comprenne et adhère au principe de l'entreprise libérée, il faut qu'il y ait une grande confiance. Si on fait de l'entreprise libérée un moyen de répondre encore mieux à la financiarisation, on passe à côté du problème. L'équation est très compliquée à trouver car une partie de la population dépend des revenus des entreprises dans les années qui viennent. Si l'entreprise libérée conduit à faire encore plus de promesses financières, on ne résout pas le problème. Il faut sortir du système de l'entreprise de rente. L'entreprise « clôture » qui finançait du travail n'arrive plus aujourd'hui à le financer. Une grande partie se fait en dehors de l'entreprise (du travail gratuit, du travail uberisé etc).

Le travail sort de l'entreprise et c'est encore l'entreprise qui doit financer les rentes. L'équation est intenable. Je ne suis pas certain que les transformations de l'entreprise soient une réponse à la financiarisation.

Je reste sur ma fin. Je veux faire appel à vos talents de prospectiviste et d'activiste. Cet écartèlement dont vous nous avez parlé, est visiblement parti pour durer, sauf quelques épiphénomènes d'entreprises libérées. Quel est l'avenir et comment sortir de cette boucle infernale ? Va-t-on vers une rupture ? Comment donner des boussoles ? Dans une école comme la vôtre, comment nourrissez-vous l'Homme pour sortir de ce cercle infernal ?

Le nouveau directeur général d'HEC vient de décider de renforcer trois disciplines : la finance, la stratégie et le marketing. Tout le reste va être mis à la poubelle, y compris les RH. La logique est académique : il faut obtenir le plus grand nombre possible de publications dans ces matières.

Je crois qu'il est nécessaire d'armer moralement et psychologiquement les managers. Les techniques et les pratiques vont évoluer tellement vite... Les intermédiaires dont vous me parliez tout à l'heure n'étaient pas armés moralement. Ils étaient de bons soldats. L'idée est de donner une cohérence d'ensemble aux futurs managers, une colonne vertébrale, avant de leur donner des connaissances techniques, parce qu'elles vont énormément évoluer. Il faut leur donner la vision historique du manager, leur montrer toutes les évolutions qu'il a connues, car on va leur dire qu'ils doivent évoluer aujourd'hui, mais cela n'est pas nouveau. De même que le travailleur est devenu invisible, le manager le devient également. Hélas, j'assiste à l'inverse, y compris de la part des étudiants, qui sont très cyniques, opportunistes, bien que généreux. Ils n'ont pas de grand dessein. Je suis très étonné par le fait que les étudiants sont démunis sur les grands récits.

Quelles prévisions ? Je suis un homme d'espérance. Tout va se passer au bénéfice de l'Homme si l'Homme veut en tirer le bénéfice. Quand je regarde l'Histoire et l'Union soviétique, modèle de bureaucratie qui sait très bien ce qui ne va pas, qui a un très fort système de contrôle et de transparence de l'information, je vois que ce système a essayé de s'adapter, s'est effondré, et est en train de se recomposer. Si je compare avec ce qui peut nous arriver, je ne crois pas que l'avenir sera une promenade de santé. Sans vouloir faire de catastrophisme, je pense qu'il y aura de la casse. Je vois mal comment nous pourrions maintenir notre système de retraite. Des perspectives vont s'ouvrir. J'ai été très marqué par un séjour à Moscou en 1991, j'étais invité à faire un cours sur les marchés à l'Académie de finance de Moscou, à 31 ans. Au bout de deux heures, je constate que mon auditoire croyait vraiment ce que je leur disais. Je faisais un cours de micro-économie : offre, demande etc. Ils pensaient que les modèles étaient la réalité. Ils m'ont demandé : « Comment gérez-vous l'offre et la demande ? ». Je leur ai répondu : « Nous allons tout arrêter. Les choses ne se passent pas exactement comme cela ! » À l'entrée de l'Académie, on voyait les photos de tous les meilleurs professeurs. Tous étaient des professeurs de marxisme. En quelques mois, ces professeurs avaient disparu et leur savoir n'avait plus de valeur. La décotation du savoir m'a beaucoup marqué. On pense tout savoir et tout d'un coup, tout cela n'a plus aucune valeur. Cela peut aussi nous arriver.

Je ne réponds pas à vos questions sur les prévisions, tout simplement parce que je ne sais pas, c'est très ouvert. Je vois beaucoup d'initiatives aujourd'hui, notamment chez les jeunes, et une réinvention de la société - contrairement à l'époque du marxisme. Des transformations sont à l'œuvre, l'entreprise libérée par exemple. Il existe une vraie inventivité. Je suis donc assez tranquille sur cette question. Notre problème en tant que citoyens est que le plus vulnérable souffrira. Comment alors effectuer la transition ?

Vous pensez que les écoles ne préparent pas à l'entreprise de demain ?

Elles préparent même à l'inverse. Elles mènent les étudiants à la casse. On continue à leur expliquer la même chose, tout en leur expliquant que le monde change ! Si ces écoles ne préparent pas à la transformation, la transformation va s'opérer ailleurs.

Les systèmes d'élites n'ont jamais été des systèmes de transformation. Les transformations se sont toujours effectuées à la marge. Regardons à la marge où cela peut se passer.

J'ai l'impression que ce modèle de management « process et contrôles », a l'air de convenir à plus de monde, parce qu'il est plus simple. On est moins dans la confrontation, dans l'échange. Beaucoup de personnes évitent les rapports humains et trouvent une façon de s'en sortir par le haut. J'aimerais voir un « claiming for management » de la part des managers. Pour revenir sur le point de l'amitié, je travaille chez Mazars et chez nous, on reproduit un modèle type école. Beaucoup de jeunes arrivent en masse chaque année. L'amitié est revendiquée. Beaucoup de couples plus ou moins officiels se créent ! C'est quelque chose que l'on assume complètement. Une tolérance vis-à-vis de tous les rapports humains est apparue, sans que nous le cherchions forcément. Cela nous aide à avoir des équipes plus engagées et peut-être plus heureuses de venir travailler le matin, grâce à la communauté qu'ils vont retrouver à l'intérieur de l'entreprise. Volontairement ou non, cela reste un driver très important d'efficacité dans l'entreprise. Je recommande de solliciter et multiplier les occasions d'amitié dans l'entreprise.

Il faut aussi penser le travail comme un lieu où l'amitié est possible. Il y a un lien avec le compagnonnage : le compagnon est celui avec qui je partage le pain. On a besoin de ce genre de liens. Je commence souvent les colloques académiques avec cette phrase d'Aristote : « Où l'amitié n'est pas possible, la connaissance n'est pas possible ». Le travail nécessite aussi cela. Mais j'entends déjà les limites : il ne faut pas que cela se transforme en copinage.

On entend beaucoup parler de bienveillance, voire de compassion, peu d'amitié. Les relations humaines sont de plus en plus virtuelles. Chez nous, nous avons ce que l'on appelle la convivialité. Les programmes de mentoring ont un succès colossal. Lors de nos intégrations, nous mettons en place un système de « buddy ». Les communautés virtuelles ont un grand succès. Nous nous rendons compte que les gens se regroupent autour de centres d'intérêts, ce n'est pas de l'amitié physique. On a lancé un programme de « well-being ». Au début, tout le monde a rigolé. Mais le succès a été colossal. Il s'agit d'une plateforme où tout le monde peut s'exprimer. Certains travaillent sur le « mindfulness ». On sent un vrai besoin. Mais dans une entreprise comme la mienne où il y a beaucoup de contrôles, on ressent toujours cette peur d'être allé trop loin. On a peur que les gens arrêtent de travailler.

Ce qui m'avait frappé en 2011 quand on avait demandé au président d'Orange pourquoi son entreprise avait développé Plaza – son propre réseau social – la seule raison était de recréer du lien dans une entreprise traumatisée. Orange ne peut pas vraiment modérer, ne sait pas quelles sont les communautés qui se créent. Mais Orange laisse les gens faire. Ce système est ensuite devenu un peu plus mature mais l'idée était d'aller au-delà du traumatisme.

Ne faut-il pas aussi prendre en compte l'isolement des gens ? Je n'ai pas de statistiques mais en tant qu'opérationnelle RH, je vois de plus en plus de gens qui, dans des moments difficiles, n'ont personne. Le rôle de l'entreprise devient social et va presque parfois jusqu'à la raison de vivre.

Je ne veux pas porter de jugement sur ce qui a été dit car je ne connais pas ces réalités. Je pense que le respect de la qualité des relations est un vrai point d'ancrage et sur lequel il y a quasi des « savoir-faire ». Les managers ne sont pas égaux sur ce point-là. C'est toujours facile en haut de marché de créer des bonnes relations, c'est en bas de marché que c'est plus difficile.

Dans nos usines, on observe une qualité de relations entre personnes que l'on ne retrouve pas dans les entreprises soumises à une moindre pression concurrentielle. L'amitié ne naît pas dans les situations de facilité. Elle se développe dans des situations de concurrence, y compris interne. En haut, il y a souvent de la qualité mais elle n'est pas durable, elle est inflationniste.

Vous avez beaucoup parlé de financiarisation. Il se trouve que je travaille dans une banque. Au-delà du fait qu'on est de plus en plus confronté à de nouveaux modes d'intermédiation avec les plateformes de prêts immédiats entre personnes privées, on est aussi confronté à l'existence d'un régulateur. Il y a des univers dans lesquels l'entreprise n'est pas seule. Dans un certain nombre d'endroits, notamment aux États-Unis ou au Royaume-Uni, les régulateurs sont en train de s'attaquer à la bureaucratie et demandent la mise en place de codes de conduite à l'intérieur de l'entreprise qui poussent à responsabiliser le management et toute la structure hiérarchique. Même si le marché ne le demande pas, les régulateurs sont en train de le demander, ce qui est plutôt une bonne nouvelle. Ce n'est pas le cas partout, en particulier en Russie ou en Chine. Là-bas, les dispositifs sont en train de profiter de la vague de dé-financiarisation pour développer des plateformes afin de mettre l'économie européenne dans un mode de fonctionnement moins ouvert qu'aujourd'hui. En Chine, des structures se construisent autour des réseaux sociaux et des sites de e-commerce. Elles construisent des offres bancaires de crédit à la consommation et de placement qui interconnectent le e-commerce et la plateforme de réseau social et font du big data dessus, avec la banque centrale et la police. Elles sont capables, par les connexions créées, de vous enregistrer en ligne et de savoir si vous êtes un bon client. Ce dispositif est aussi une face cachée de la dé-financiarisation. La mise en relation, dans une apparente liberté, cache en fait des dispositifs beaucoup plus totalitaires qu'on le pense. On a à la fois dans certains endroits, des régulateurs en train de s'ouvrir et de responsabiliser individuellement les managers, et dans d'autres, des dispositifs complètement organisés, régulés et structurés, capables d'amener un nouveau mode de fonctionnement s'ils prennent le pouvoir.

Quand on parle de dé-financiarisation, on peut penser que c'est la même entreprise mais sans la financiarisation. Or il y a, en plus, toute une transformation de l'entreprise. La dé-financiarisation n'est pas plus positive que la financiarisation, c'est le passage vers l'étape suivante. Les plateformes sont libératrices mais elles sont aussi un lieu de totalitarisation. C'est le cas pour Google ou Facebook.

En l'occurrence en Chine, Alibaba est le concurrent d'Amazon et WeChat est le concurrent de Whatsapp. De façon extrêmement tranquille, ils expliquent qu'en étant interconnectés à la police, ils peuvent faire de la reconnaissance faciale et être certains que c'est bien vous, parce que la connexion avec la carte d'identité que vous leur avez donnée se fait automatiquement.

Ce n'est pas l'entreprise qui nous libèrera. Beaucoup de gens, dont Stanislas, n'aiment pas le terme d'entreprise « libérée ». On ne peut pas demander aux organisations ni aux entreprises de fabriquer le bonheur des gens, ni leur malheur, d'où la nécessité d'armement moral.

Il y a un terme que l'on utilise depuis 1985, « l'empowerment », dont vous n'avez pas parlé. Les travailleurs regardent leur écran, puis les managers regardent leur écran pour vérifier que le travail est bien fait. Je me dis qu'il y a aussi un processus externe : on demande de plus en plus au salarié de créer du lien avec le client, et de sortir de cette logique totalement processée. De plus en plus de gens sont dans une forme d'interface relationnelle et sont grâce à cela au cœur de la performance de l'entreprise. N'est-ce pas un biais par lequel retrouver une efficacité de management ?

Zappos est une entreprise de vente de chaussures. C'est un cas typique. Ils laissent leurs téléconseillers discuter avec les clients pendant trente minutes.

Je pense qu'il faut regarder au cas par cas car je connais des processus inverses de processisation de la relation client. J'habite à la campagne et un jour, le banquier que je connais bien m'a dit « Bonjour Pierre-Yves, que puis-je faire pour toi ? » au lieu du classique « Salut Pierre-Yves, qu'est-ce qui t'amène ? ».

Il ne m'aurait jamais dit cela naturellement, c'est juste qu'il devait lire le script qu'on lui avait donné. Cette personne a fait un burn-out et s'est arrêtée pendant un an. C'est très lié à cette absence de relation humaine.

Vous dites qu'une fois que l'entreprise a optimisé ses facteurs de production, c'est l'innovation qui permet de s'en sortir, de retrouver la liberté car on est capable de donner un retour sur investissement plus important. L'innovation est à la fois technique et managériale. N'est-ce pas une bonne nouvelle de se dire que travailler l'innovation managériale permettra à l'entreprise de tenir ses objectifs vis-à-vis de ses actionnaires ?

Oui, si elle les tient. Cela a été théorisé dans *Hypercompetition* en 1993. Tout le monde disait qu'il faudrait avoir un temps d'avance dans la destruction de son business model pour avoir l'entreprise la plus rapide, la plus flexible. C'est ce que j'apprenais à Harvard. La question est : tient-on ses promesses ? L'innovation crée certes de la valeur. Mais elle peut aussi en détruire. L'innovation peut être tellement rapide que les retours sur l'innovation sont négatifs. C'est le concept de la création destructrice, inverse à Schumpeter. Le capitalisme est l'accumulation de capital. Si on détruit vite le capital, il n'y a pas d'accumulation.

Le problème du moyen et du long terme apparaît. J'ai eu une expérience dans un univers d'hypercompétition. Le parent pauvre dans ce système est tout ce qui se construit à moyen terme. Il y a dans le moyen terme des valeurs qui sont inatteignables autrement. Comment récupère-t-on la capacité à construire quelque chose sur du délai qui n'est pas compatible ?

Il y a vingt ans, quand Schneider a acheté une entreprise américaine, Square D, les Américains ont dit « On ne veut pas de vos produits innovants. Vos produits sont peut-être géniaux vous les Français, mais au moins les nôtres marchent et se vendent. » Il y a eu un clair refus de l'innovation.

Qu'est-ce que le manager armé moralement va inventer de nouveau ?

Il va inventer dans le contexte de son entreprise. Il va trouver sa marche sur le terrain. Ne planifions pas la transformation mais armons les transformateurs.