

« Bilan d'avenir »

La séance démarre par une synthèse fournie, d'Hervé Dumez, des différentes auditions de hauts responsables venus témoigner, au cours des deux dernières années, des transformations de l'organisation et du management mises en place dans leurs entreprises respectives, sous l'effet de leur impulsion.

La discussion s'engage ensuite, entre les participants, pour apprécier le chemin parcouru au regard de l'objectif exploratoire initial du séminaire, qui visait à aborder, notamment, l'évolution de l'idée de hiérarchie, l'entrée massive du digital dans l'entreprise ou encore la problématique des frontières pour les entreprises mondialisées. L'objectif sera de définir une utilisation du matériau constitué au fil de ces deux années d'échanges et d'audition.

Il n'y a pas que les entreprises libérées

L'une des interrogations premières était de savoir si le séminaire porterait, inéluctablement, sur la libération des entreprises. Or, la synthèse d'Hervé Dumez montre que, finalement, le séminaire a échappé à cela : positivement, d'une part, en faisant remarquer que les problématiques abordées concernent toutes les entreprises et pas uniquement celles dites « libérées ». Négativement, d'autre part, en montrant que le « contrôle commande » ne va pas disparaître mais qu'il faut s'interroger sur ce qui va rester, ou non, dans son champ. Dès lors, quand on ne sera plus dans le « contrôle commande », comment devra-t-on définir cette substance, cette « matière noire » (confiance, spiritualité ?) qui fait que le système fonctionne toujours alors que les processus sont débranchés.

L'évolution de la notion de contrôle

C'est la notion-même de contrôle qui évolue et se trouve au cœur des changements actuels dans l'entreprise. S'il n'y a plus de contrôle en bout de chaîne comme dans le processus de qualité, par exemple, est-ce à dire que l'on a fait remonter la responsabilisation sur chaque poste pour susciter un autocontrôle ? Ce qui nécessite alors une connaissance accrue des intentions et des motivations individuelles qui servent de ressort à cette responsabilisation.

Dans le même temps, on peut considérer une autre évolution de ce contrôle *a priori*, sur les moyens (en bout de chaîne ou après remontée de la responsabilisation sur chaque poste), reposant sur une culture du contrôle par la défiance vers un mouvement de contrôle *a posteriori*, orienté vers les résultats, vers l'impact sur le public mais plus difficile à mesurer (impact social, environnemental, etc.).

Néanmoins, si le contrôle se transforme et à l'heure où le salariat évolue, on l'on va plus loin sur ces nouveaux terrains, le monde ancien n'est pas aboli pour autant mais il est joué autrement.

Une nouvelle réalité mais pas pour tous

Parmi les transformations actuelles qui traversent de grandes organisations, ressort parfois la recherche de nouvelles manières de travailler ensemble face à une complexité accrue des projets, une dispersion géographique et une accélération permanente.

Le cadre traditionnel, classique, hiérarchique est bousculé et la notion d'équipe devient centrale. Ce qui oblige à revisiter les notions de management, de pouvoir et d'autorité.

Dans ce contexte nouveau, il semblerait que la qualité d'être prenne une place d'importance de même que le souci du lien entre les équipes. La notion de coopération et des méthodes pour y parvenir deviennent centrales.

Coordination des équipes et qualité d'être transforment le rôle du manager qui deviendrait acteur plus que « ressource » en s'appuyant sur une confiance donnée *a priori*. C'est dans cet état d'esprit également que s'inscrit la culture des *Change Makers*, celle des *FabLabs* qui conçoivent le droit à l'erreur comme normal et sont en quête de sens permanent.

Néanmoins, on peut raisonnablement penser que la réalité est plus composite et qu'une grande partie de la réalité des entreprises reste à l'écart de cela et se trouve entre très loin de la disruption. Les processus traditionnels y restent prédominants.

La fécondité du collectif

La fécondité du collectif perdure cependant et demeure irremplaçable. Dans ces nouveaux phénomènes, il a été noté que des e-communautés s'organisent avec des leaders qui émergent du groupe, processus qui vient donc de l'intérieur. Quant aux face-à-face à l'heure de ces e-communautés, il conservera une place centrale d'autant plus que l'innovation est un processus qui provient viscéralement du contact et de l'interaction. Cela peut constituer des pistes à l'heure où les collectifs doivent être structurés.

De même, c'est dans le cadre des Comex, hors processus décisionnel hiérarchique et préoccupations support, qu'émerge encore une réflexion plus profonde, fruit d'un travail collectif et d'échange. Il est d'ailleurs rappelé que les états-majors sont encore des producteurs de valeur ajoutée, parfois visionnaire et pouvant faire face à des volontés hostiles du corps social de l'entreprise.

Des témoignages, des manques et des paradoxes

Parmi les intervenants venus décrire la transformation de leur entreprise vers ces nouveaux modèles d'organisation, peu ont évoqué ce qui n'avait pas fonctionné. Ils ont livré une vision parfois « idéalisante ». Ce qui a été décrit est surtout ce qui a été impulsé, sans retour d'expérience. Et si le dirigeant a fait un important travail sur lui-même pour amorcer et animer un processus nouveau, les libertés nouvelles octroyées à chacun et qui remettent en cause le rôle traditionnel du management, rendent le dirigeant plus indispensable encore. La question de la profitabilité accrue de ces nouveaux modèles n'a pas été abordée et par voie de conséquence, celle du partage des profits non plus.

L'actionnaire a également été absent des débats alors qu'il est légitime de se demander au service de quoi se place l'Innovation managériale ? Car soit il s'agit de rendre uniquement compte de quelque chose qui est en trame dans la société civile, soit on assiste à la mutation de l'exigence de ceux qui sont commanditaires du résultat et qui autorisent le fait qu'il y a de l'innovation qui devient nécessaire. Quand bien même celle-ci peut aussi devenir un moyen de défense par rapport à l'actionnaire.

Il faudrait enfin s'interroger sur ce qu'il advient des personnes les plus fragiles dans ces nouveaux processus ou de ceux qui ne veulent pas se servir de cette nouvelle liberté qui leur est proposée ou imposée.

En fin de compte, aucun des intervenants n'a revendiqué de modèle à travers sa propre expérience. Au risque de faire apparaître ces auditions comme une galerie de portraits. Le point commun de ces aventures d'entreprises, est la remise en cause de la manière traditionnelle de travailler, sans prétendre incarner l'entreprise libérée, et que le dirigeant incarne son entreprise. Avec ce paradoxe que les processus ont été initiés par lui et non de l'intérieur de l'entreprise elle-même.

Le risque existe alors, en s'appuyant excessivement sur ces « portraits magiques », d'abîmer l'idée que les changements peuvent venir de l'intérieur par petites touches de chacun. Car il suffit parfois de petits détails pour changer la vie d'une entreprise. De nouvelles pistes pour tout le monde (un peu de co-développement, apprendre à animer une réunion différemment, de l'amitié, etc.) peuvent parfois produire des effets extraordinaires.

Les travaux du séminaire, pour qui, pour quoi ?

La vérité est entre ces modèles anciens et expériences nouvelles et c'est dans cet espace que doit être pensée l'utilisation future des travaux du séminaire. Car il convient, pour les participants, de répondre désormais aux questions suivantes : quel sens donner à ces travaux ? Pour qui ce travail a-t-il été fait ? Qu'est-il important de transmettre et à qui ?

Dès lors que l'Innovation managériale amène à la transformation des formes d'organisation qualifiées de traditionnelles des entreprises, les travaux du séminaire doivent viser à une certaine utilité.

A cet égard, il est précisé que les groupes n'ont pas de sincérité ni d'honnêteté propres. Ce sont-là des catégories conceptuelles qui ne s'appliquent pas à ces acteurs-là. Un groupe ne peut pas être honnête ou malhonnête même si la question peut être posée avec sincérité.

Il y a, en revanche, des acteurs qui se trouvent être des dirigeants et qui pendant un certain temps vont disposer de la marge de manœuvre nécessaire. En fait, il n'y a que des intentions portées plus ou moins haut dans la hiérarchie.

Il convient donc de dire des choses qui peuvent être portées par des dirigeants ou par des gens dans des niveaux intermédiaires.

La synthèse d'Hervé Dumez (150 pages) servira de levier de publication de même que le colloque complètera l'ossature. La question se pose d'élargir l'audience et de déterminer le « segment du marché ».

Il est peu probable que la finalité de ce matériau soit la recherche. Il serait préférable d'avoir une visée managériale à destination des praticiens.

Il pourrait être intéressant, après remise en forme des témoignages des intervenants, de les mettre à disposition d'étudiants, de dirigeants « classiques » afin d'observer comment ils se les approprieraient.

Mais si ces témoignages peuvent aussi servir de base de réflexion pour la refonte de programmes d'*Executive MBA* restés très traditionnels, c'est sans doute aux jeunes managers de proximité soumis aux difficultés des évolutions actuelles que ces travaux pourraient être le plus utiles : « *je suis manager aujourd'hui, mais cela est très éloigné de ce que l'on m'a appris à l'école* ».

Innovante par rapport à la concurrence qui traite de l'évolution des organisations et des entreprises libérées, cette approche permettrait aux jeunes managers de trouver des chemins pour s'approprier ces évolutions et y participer là où ils se trouvent. Car ceux qui peuvent être aidés sont ceux qui sont dedans.

Que puis-je faire de là où je suis ? Selon quels modes d'action ? Les réponses mettraient alors en valeur plusieurs niveaux d'action permettant ainsi une approche qui croiserait les dimensions de l'organisation elle-même et de l'individu.