

Manque d'agilité, perte de sens...

Les grands maux des très grandes entreprises

Les TGE, ou Très Grandes Entreprises, exercent une influence déterminante sur le devenir du monde, ce qui leur confère une responsabilité majeure, sans qu'elles soient pour autant porteuses d'aucune légitimité démocratique. Une situation non seulement paradoxale mais également dangereuse.

© OLIVIER BASSO ET SABINE HENRICHFREISE

Olivier Basso, fondateur du cabinet Aden Executives, est professeur associé au Cnam. Ancien élève de l'Ecole normale supérieure (Ulm), il anime le Cercle de l'Institut de l'entreprise et vient de publier *Politique de la Très Grande Entreprise* (PUF, 2015, 280 pages, 21 euros).

Sabine Henrichfreise, fondatrice du cabinet Joy and Business, est coach de dirigeants. Allemande, avocate, docteur en droit et riche d'une expérience opérationnelle, elle accompagne les transformations accélérées dans les organisations et est spécialiste du développement de l'intelligence collective. Elle enseigne le coaching à HEC et a coécrit le premier livre publié sur ce sujet.

L'ACTUALITÉ NE CESSE DE NOUS RAPPELER la puissance des Très Grandes Entreprises (TGE) transnationales et leur présence active au cœur de la construction d'une société commune mondialisée. Ces TGE, mondialisées et cotées, nous semblent pour la plupart souffrir de trois grands maux, qui, malgré les apparences, sont fortement reliés.

Premièrement, elles sont devenues des acteurs politiques, habitués à se rencontrer souvent et à décider entre eux, contribuant ainsi de manière décisive à façonner notre monde – pensons à Davos où patrons de multinationales et hommes politiques échangent sur leur vision du monde. Or elles ne possèdent aucune légitimité démocratique pour justifier ce

rôle, et leur pilotage, interne et externe, semble fort éloigné des aspirations à une autorité moins surplombante qui se sont fait jour dans d'autres institutions (l'école, la famille...).

Deuxièmement, elles sont devenues des organisations géantes, dotées de ressources considérables, et elles sont désormais menacées par de nouveaux entrants, plus agiles, qui savent mobiliser à leur profit l'intelligence relationnelle des réseaux, pour reconfigurer les chaînes de valeur établies. Dans la plupart des secteurs, nombre de TGE courent le risque de la disparition, car elles ne réussiront pas à mobiliser leurs employés, à leur insuffler une dynamique d'engagement qui permettrait de réinventer l'organisation, en

▼ LES POINTS FORTS

- * **Les très grandes entreprises** sont devenues des acteurs politiques de premier plan, dont la puissance surpasse parfois celle des Etats.
- * **Mais ces colosses aux pieds d'argile** sont menacés d'effondrement. Le mouvement de destruction créatrice issu de la transformation digitale les défie de l'extérieur quand la perte de sens les mine de l'intérieur.
- * **La seule poursuite de la création de valeur** pour l'actionnaire a complètement dénaturé l'entreprise et fait perdre de vue son projet initial.

période de faible croissance. Le règne du management financier durant les vingt dernières années a durablement affecté l'engagement des salariés en plaçant la création de valeur pour l'actionnaire au cœur du collectif de production.

Enfin, et c'est une conséquence des deux précédents éléments, la mégafirme cotée a progressivement perdu son âme. La plupart des salariés ne savent plus quelle est l'utilité de leur travail, le sens de l'entreprise dans laquelle on leur demande de s'engager⁽¹⁾. De ce fait, l'absence de joie au travail, les relations de méfiance et de tension, l'absentéisme, les troubles de somatisation... sont autant de phénomènes psychosociologiques aujourd'hui bien documentés qui pointent vers le manque de vie épanouissante sur le lieu de travail. C'est comme si, dans le fameux adage de l'équilibre vie-travail (*work-life balance*), il y avait, d'un côté, la vie, avec ses émotions, ses surprises, son intensité créatrice, et puis, de l'autre, le travail, un espace collectif construit de manière rationnelle et soustrait à la vie relationnelle.

Il est devenu de ce fait très difficile de trouver un sens à son travail pour les managers, les experts, tous les contributeurs... car tout se passe comme si tout convergeait subtilement mais inexorablement vers l'amélioration des résultats en Bourse. L'ensemble du système managérial semble avoir été, dans beaucoup de grandes entreprises, orienté vers la seule production d'un bénéfice. Et ce n'est pas le fait de placer le client en position centrale qui change la donne. Les prestations ou les produits que l'organisation va lui délivrer s'inscrivent très rarement dans une vision d'ensemble, une mission qui donnerait de la signification aux interactions et aux transactions...

Quelles solutions apporter à ces trois grandes difficultés ? Avant de proposer des pistes, allons plus loin dans l'analyse.

Des acteurs politiques de premier plan

Qu'est-ce qui fait la particularité de ces Très Grandes Entreprises ? Elles se caractérisent d'abord par leur taille, car elles ont un poids considérable en termes de chiffre d'affaires, d'investissements ou encore d'employés. Par exemple, début

L'exemple sociétal de L'Oréal

Avec son programme « Share and Care », L'Oréal se mue en « entreprise providence » pour ses 77 400 employés auxquels elle accorde les bénéfices sociaux dont jouissaient jusque-là les seuls 12 000 salariés français.

Ce programme social à vocation mondiale vise à garantir protection, sécurité et bien-être à l'ensemble des collaborateurs du groupe d'ici à fin 2015 : quatorze semaines de congé maternité payées à 100 %, remboursement de 75 % des principaux

frais de santé et un capital d'au moins deux années de salaire en cas d'invalidité et de décès.

Cet exemple appelle deux remarques : d'une part le Groupe L'Oréal se crée ainsi un véritable avantage compétitif pour attirer et conserver les talents en tirant vers le haut concurrents et pays d'accueil de ses filiales ; d'autre part, il s'affirme aussi comme une communauté puissante, qui, au-delà de la citoyenneté de ses membres, leur apporte protection et sécurité. Il annonce peut-être ainsi la montée en

puissance des citoyens d'entreprise...

A très grande entreprise, très grande responsabilité ? Pas vraiment, car, malgré leur place croissante dans le façonnement du monde, les grands groupes n'ont pas reçu de mandat pour exercer un tel rôle : leur charte statutaire ne stipule qu'un rôle d'acteur économique, autorisé par la puissance étatique. Et pourtant ils possèdent un pouvoir considérable... Or la seule boussole du système économique-financier, c'est l'évolution du cours de Bourse... ©

2013, Apple pesait en Bourse l'équivalent du budget de la France ou la somme des PIB roumain, hongrois, slovaque, croate et lituanien⁽²⁾. Exxon Mobil est un géant qui pèse 482 milliards de dollars de chiffre d'affaires, soit l'équivalent du produit intérieur brut de la Norvège ! Quant à Walmart, le géant de la grande distribution, il emploie 2,20 millions de personnes en 2013, soit l'ensemble de la population active de l'Irlande ! Côté bénéfices, les chiffres sont aussi impressionnants : en 2013, Vodafone a dégagé des profits de 94,13 milliards de dollars, pour Apple, c'est 37 milliards et pour Exxon, 32,5 milliards... Nous avons bien affaire à des entités organisationnelles dont la surface financière et l'importance économique les placent au niveau d'un Etat de petite ou moyenne taille.

Ensuite, ces entreprises se distinguent par leur capacité à se financer sur les marchés internationaux, ce qui leur donne la possibilité de recourir, lorsque c'est nécessaire, à des financements de très grande importance. Le dernier point, c'est le territoire d'action : ce sont des entreprises totalement mondialisées, qui opèrent à travers les frontières en ayant disséminé leurs implantations à travers le monde, et en jouant sur les différences d'attractivité des territoires (législation sociale, fiscalité, qualité de la main-d'œuvre...). ➔

1. « Engaged employees stand out because they're relatively rare. Gallup finds only 30 % of all U.S. employees - and a mere 13 % of workers worldwide - are engaged in their jobs. », Gallup, 16/06/2015. <http://www.gallup.com/businessjournal/183614/employees-responsible-engagement.aspx>.

2. « Ces entreprises plus fortes que les Etats », Franck Dedieu et Béatrice Mathieu, *L'Expansion*, 30/04/2013.

Des acteurs à l'égal des Etats

Depuis juillet 2013, l'Europe et les Etats-Unis négocient un traité de libre commerce (Tafta) qui suscite l'inquiétude grandissante des citoyens européens. **L'un des points problématiques** de l'accord transatlantique est la mise en place d'un tribunal arbitral pour juger des litiges entre les multinationales et les Etats, au nom de la protection des investissements (ISDS - Investor to State Dispute Settlement). Grâce à ce tribunal international privé, une entreprise peut

réclamer une compensation en cas d'expropriation « directe » ou « indirecte ». Ce principe en lui-même est légitime si l'on pense, par exemple, aux nationalisations forcées qui laissent l'entreprise sans moyen de négociation. Mais la notion d'« expropriation indirecte » est plus problématique : elle permet concrètement à une grande entreprise de demander un dédommagement à un Etat s'il prend des mesures législatives qui affecteraient sa rentabilité. Et quelles que

soient les précautions dont la Commission européenne souhaite s'entourer, la reconnaissance même de l'expropriation indirecte donne à une instance arbitrale privée le droit d'évaluer la légitimité d'une action publique.

Dans ce face-à-face, les grandes entreprises

– les seules à en avoir les moyens (finance, expertise...) – peuvent remettre en cause la capacité des Etats à légiférer. Elles semblent être devenues leurs égales. ©

relles territoriales, en direction de l'avènement, tant bien que mal, de quelque chose de nouveau qui ressemblerait à une conscience globale.

En somme, ce qui définit les Très Grandes Entreprises, ce sont les très grandes responsabilités qu'elles détiennent dans l'exploitation et la protection de notre planète, dans la manière dont se construit notre destin collectif.

Des colosses dans la tourmente

Etonnant paradoxe, ces colosses sont très fragiles ! Ces TGE, dont on peut comparer la force d'action à celle des Etats, sont soumises actuelle-

➔ En cela, un groupe coté et mondialisé a peu de choses en commun avec une PME : l'entreprise géante est un acteur politique mondial. C'est la différence de fond : les TGE, c'est-à-dire environ entre 300 et 400 mégafirmes cotées, participent directement à la gouvernance planétaire, parce que leurs dirigeants, par le biais de structures plus ou moins formelles (ONU, clubs, conférences internationales...), contribuent pleinement au modelage du monde dans lequel nous vivons, sur les grands sujets comme la faim, l'eau, la santé, l'énergie, l'écologie...

Environ 44 % des échanges sur la planète sont des échanges intra-entreprises. Cela signifie que les TGE réalisent en leur sein une forte part des échanges économiques internationaux ! Cela montre que ces entreprises jouent un rôle prédominant dans l'avènement possible d'une communauté planétaire. Elles constituent, au-delà des frontières des Etats, de vrais ensembles transnationaux, et cela dépasse de beaucoup la simple mondialisation par des échanges marchands entre nations. Plusieurs travaux de recherches en sciences de gestion l'ont montré avec force : l'influence des cultures organisationnelles est plus importante que celle des cultures nationales.

Deux employés français et chinois travaillant depuis plusieurs années au sein d'une même entreprise auront développé, même s'ils ne se connaissent pas, une capacité de travailler ensemble avec succès sur un projet et de comprendre leurs désaccords potentiels qui sera supérieure à celle qu'apporterait une culture nationale partagée. C'est sur ce point qu'on comprend l'incroyable capacité de ces TGE à aider la communauté humaine à se mêler, à travailler et à progresser ensemble, au-delà des spécificités cultu-

ment à un véritable tsunami et confrontées à des transformations radicales (vague digitale, innovation intensive...) qui les plongent dans l'inconnu.

Les mouvements de destruction créatrice déclenchés par la vague digitale semblent se propager à grande vitesse : l'approche et les modèles économiques des plateformes d'intermédiation font voler en éclats les chaînes de valeur constituées, en détruisant les positions installées de longue date et en recomposant les éléments du puzzle entrepreneurial. Pour ne prendre qu'un exemple, Booking.com et Airbnb ont dynamité le modèle traditionnel de l'hôtellerie sans détenir aucun actif, et ils déstabilisent aujourd'hui les acteurs historiques. Pour faire face à cette déferlante, « il faudra pénétrer en profondeur les modèles classiques pour les digitaliser avant que d'autres s'en chargent, repenser la proposition de valeur, se doter d'un fonctionnement d'entreprise compatible avec l'immédiateté, le collaboratif et l'incertitude qui engendrent une complexité et une violence inégalées... »⁽³⁾.

Au-delà de l'impact des utilisations d'Internet, d'autres paramètres majeurs du cadre d'action peuvent basculer brutalement demain : la zone euro peut exploser, une nouvelle bulle éclatera probablement bientôt⁽⁴⁾, une découverte scientifique va révolutionner tel ou tel usage et ouvrir de nouvelles perspectives immenses, comme par exemple l'Internet des objets... Cela signifie que les très grandes entreprises qui rêvent d'être les Facebook ou les Amazon de leur secteur ne pourront réaliser leur ambition managériale de collaboration, d'innovation et de transversalité que si elles parviennent à libérer la force vitale et créatrice de leurs employés.

L'obsession du reporting tue la créativité

Or là gît la difficulté. Depuis des années, les analyses se succèdent ⁽⁵⁾, qui montrent que les mots d'ordre d'innovation, coopération... restent lettre morte dans les grandes organisations, qui pour beaucoup ont développé un modèle managérial exactement à l'opposé, qui ne laisse plus vraiment de place à l'humain et à sa part de créativité vivante.

La prééminence du rendement financier a entraîné une recherche sans fin de productivité accrue, qui a nourri une forte bureaucratisation rationnelle : pour une personne qui travaille sur le produit concrètement, combien de personnes effectuent du reporting, des KPI's, des plans d'amélioration, des procédures, du contrôle financier, etc. ? La récente émission « Le Bonheur au travail » diffusée sur Arte est éloquent à ce sujet. Selon le BCG, les managers situés au centre d'une organisation passent plus de 40 % de leur temps à rédiger des rapports, et entre 30 et 60 % de leur temps de travail total en réunions de coordination. Dans le quintile de tête des organisations compliquées, les équipes passent entre 40 et 80 % de leur temps à le perdre... ⁽⁶⁾

Deux forces sont ici à l'œuvre : l'une est celle de la financiarisation, l'autre est celle de la complexification. En effet, le management des firmes géantes a connu au cours des vingt-cinq dernières années un processus de financiarisation généralisé : le système d'action collective de l'entreprise s'est construit autour de la création de valeur pour l'actionnaire. Que ce soit le système comptable avec les normes IFRS ou l'évaluation de la performance, c'est bien l'actionnaire qui est devenu la source du sens de l'action : le choix des projets, l'allocation des ressources... Dans de très nombreuses entreprises, le baromètre du dirigeant et de ses cadres, c'est désormais le cours de Bourse !

Court-termisme et entropie

A la perspective réductrice de création de valeur pour l'actionnaire s'ajoute l'effet pervers du contrôle généralisé : l'obsession de gagner et de ne pas perdre de l'argent a généré une organisation tellement compliquée (reporting, KPI, normes de contrôle...) que le but même est perdu de vue et mis en péril. Avec, en prime, une réduction terrifiante de la liberté créatrice des acteurs clés et donc une quasi-suppression de leur sens des responsabilités : « Je vais me conformer au suivi des instructions et parvenir ainsi au résultat pour lequel je suis effectivement récompensé, sans encourir le risque de l'échec ou de la disgrâce... » Une telle programmation volontaire devrait faciliter la substitution de

l'homme par la machine. Est-on vraiment sur la bonne route ?

En 2013, les groupes du CAC 40 ont versé 36 milliards d'euros de dividendes, un chiffre proche de celui de 2012, mais nettement inférieur à celui de 2008 (43 milliards d'euros). On observe sur dix ans une belle progression de ces montants puisqu'on passe de 21 milliards d'euros en 2003 à 36 milliards d'euros en 2013, soit une croissance annuelle de 5,5 %. En 2014, les versements s'établissent à 46 milliards d'euros. L'interrogation est forte sur ces politiques de distributions généreuses de cash aux actionnaires. Car nombre des grandes

entreprises, aux Etats-Unis et en Europe, choisissent de s'endetter pour rémunérer leurs actionnaires. Nous sommes bien dans un jeu pur d'ingénierie financière, éloigné de toute stratégie industrielle. Et c'est bien l'apparente absence de projets industriels ou commerciaux de la part des grandes entreprises qui constitue le motif d'étonnement, voire d'inquiétude de plusieurs investisseurs de long terme tel le géant américain BlackRock – 4 350 milliards de dollars, dont 2 300 milliards en actions sous sa gestion – qui s'interroge publiquement dans une lettre ⁽⁷⁾ adressée le 21 mars 2014 aux dirigeants des entreprises américaines de l'index S&P 500 et ensuite à ceux des grandes entreprises

européennes, sur de tels comportements court-termistes et sur les risques qu'ils font peser sur l'avenir des grandes entreprises ⁽⁸⁾.

La perte de sens

La démarche consistant à réduire le projet collectif entreprise à l'intérêt des seuls actionnaires a de nombreux effets catastrophiques : la disparition de l'esprit collectif, le durcissement des relations humaines, la déshumanisation par les process à outrance, un stress endémique et un profond sentiment de manque de finalité poursuivie. Les exemples abondent dès que l'on commence à discuter ce thème autour de soi : ainsi, au nom du culte de l'efficacité et des principes Kaizen (5S), dans ce groupe industriel, vous ne pouvez lais- ➔

3. Christine Greiner, « Le digital n'épargnera personne ! », Tribune, *Les Echos*, 22/07/2015.

4. Entre les immeubles vides de Shanghai éclairés la nuit, les valorisations sans fondement réel de start-up technologiques... le choix est vaste.

5. Lire par exemple les derniers ouvrages de François Dupuy qui montrent les contradictions du management d'aujourd'hui (*Lost in Management I et II*).

6. Source : Y. Morieux, P. Tollman, *Smart Simplicity : Six règles pour gérer la complexité sans devenir compliqué*, Manitoba, 2014.

7. <http://online.wsj.com/public/resources/documents/blackrockletter.pdf>.

8. David Benoit and Liz Hoffman, « BlackRock's Fink Sounds the Alert », *Wall-Street Journal*, 25/03/2014.

➤ ser aucun document sur le bureau en partant le soir. Ailleurs, vous avez peut-être pris l'habitude d'envoyer des mails d'information à vos collègues alors même qu'ils se trouvent à quelques mètres de vous. Dans telle autre entreprise, qui pourra avoir érigé la convivialité relationnelle en principe de vie collective, vous déambulez au siège dans des couloirs interminables, aux murs uniformément gris et aux portes fermées.

Anesthésie et consensus mou

Certains, de moins en moins nombreux toutefois, diront : c'est le monde de l'entreprise, on n'est ni dans la douceur de vivre du chez soi, ni chez les bisounours... Selon cette vision, souvent corroborée par l'expérience personnelle d'événements professionnels douloureux ⁽⁹⁾, la vie dans l'entreprise se présente comme une vie de labeur et de survie, façonnée par la compétition interne et par la protection de ses émotions. Nombre de dirigeants, de managers, d'experts que nous rencontrons se sont forgés une carapace pour pouvoir tenir bon. Et sur le chemin de leur vie professionnelle, ces personnes ont progressivement perdu leur capacité à ressentir leurs émotions et à pouvoir s'ouvrir à celles des autres... Elles ont remis au fond d'elles-mêmes leur sensibilité, leur ouverture à autrui, leurs désirs de créer autre chose avec d'autres. Cette anesthésie rompt la possibilité de construire un lien, de se connecter dans l'accomplissement d'un tra-

vail commun. Elle réduit les possibilités de dialogue, de « construire des désaccords fructueux »...⁽¹⁰⁾ L'organisation semble condamnée au consensus mou car les managers ne savent plus envisager des conflits de qualité, créateurs de solutions partagés...

Dans la plupart des organisations, c'est bien un modèle transactionnel qui domine désormais : l'échange de services, l'interaction collaboratrice entre les personnes prend la forme quasi unique de la relation clients/fournisseurs. La dimension économique de la relation a pris le pas sur le sentiment d'être embarqué dans la même aventure entrepreneuriale, et cette configuration a fermé la porte à une grande part des possibilités de rêver ensemble... Il n'y a en effet plus beaucoup de sens dans les grandes machineries !

Alors, que faire ?

Deux voies se présentent à nos yeux pour dépasser cette situation mortifère.

Il s'agit tout d'abord de repenser le dispositif de gouvernance de la grande entreprise cotée en introduisant une véritable dynamique démocratique autour d'un projet partagé et intégré comme tel. Nombreux sont ceux qui croient qu'une telle approche est incompatible avec l'univers de l'entreprise et que c'est le chaos qui guette l'organisation.

Contentons-nous à ce stade d'évoquer le seul exemple de la *flexible corporation*, une nouvelle forme de société à but lucratif, reconnue en droit en Californie depuis janvier 2012. A la différence d'une entreprise classique, elle ajoute dans ses statuts un autre objectif que celui du profit. « Une telle disposition permet de protéger les dirigeants qui souhaitent exercer une mission sociale ou environnementale, sans pour autant les dégager du contrôle des actionnaires. Avec ce type d'entreprise, il devient possible de réconcilier les intérêts des actionnaires avec ceux du collectif formant l'entreprise et d'ancrer dans les fondements mêmes de l'entreprise le principe de responsabilité sociale.⁽¹¹⁾ »

Le second axe de progrès porte sur la pratique et l'expérimentation de nouvelles postures de leadership. Là aussi, sans les ériger nécessairement en modèle, rappelons ce que certaines PME sont parvenues à faire ⁽¹²⁾ : « Depuis 2006, Poult a décidé de construire une entreprise basée sur la liberté et la confiance. En décembre 2010, Poult a fermé durant une journée pour proposer à ses employés de se réunir (ceux-ci étant payés, qu'ils viennent ou non) pour discuter ensemble de l'avenir de la structure. Tous étaient présents : 400 personnes, dont 300 ouvriers. C'est à la suite de cette journée que l'entreprise a décidé de supprimer plusieurs niveaux hiérarchiques. [...] Dans sa recherche participative pour transformer et améliorer son organisation, les employés ont introduit d'autres idées, comme celle des *leaderships tournants*. [...] Poult a également lancé un projet de rédaction de la constitution de l'entreprise, rédigé par une équipe comportant un tiers d'ouvriers, un tiers de *middle managers*, un tiers de cadres. Sur le même modèle, elle

Yellogarden : un potager à partager

La mission de Yellogarden est de réinventer les jardins potagers dans les lieux de vie collective et de connecter les membres des organisations à ces espaces. L'entreprise implante des espaces potagers miniatures dans des lieux de travail, autour d'une équipe, d'une direction ou d'un projet.

Les membres de l'équipe sont invités à prendre soin de ce jardin, à se coordonner et à s'ajuster dans leurs cultures, à observer les évolutions... avant de pouvoir en déguster les fruits, sous la houlette d'un chef. Jardin thérapeutique contre le stress, méditatif contre la dictature de l'urgence, jardin esthétique contre la banalisation, jardin vivant contre la réification... jardin intérieur, enfin, propice à des moments de retrait.

Tous ces signes environnementaux infirment de manière radicale les souhaits, sincères, des dirigeants d'avoir une communauté fluide et vivante de collaborateurs. Le bruissement de la ruche affairée provient aussi d'un espace construit pour vivre et travailler ensemble. ©

Ce que « responsabilité » veut dire

Dans son livre *Découvrir un sens à la vie*, Victor Frankl, psychiatre rescapé des camps et créateur de la logothérapie, indique les trois voies qui permettent de donner un sens à l'existence : la voie de l'accomplissement, c'est-à-dire la réalisation de sa mission ou la création d'une œuvre ; la voie de l'amour, qui mène à l'établissement de liens significatifs et favorise le contact avec la nature et l'art ; enfin la voie de la transcendance, qui incite l'individu à adopter une attitude positive face à la mort et aux souffrances inévitables.

Ce livre permet de découvrir le véritable sens du mot « responsabilité » et indique des pistes pour construire un sens pour soi-même et la communauté dont on a la charge. **Il est très rare de s'interroger sur la mission de l'organisation** lorsque vous travaillez dans une grande entreprise cotée. Des dirigeants ont tellement intégré le caté-

chisme financier que la question « Pourquoi faites-vous ce que vous faites ? » leur semble totalement incongrue, voire dénuée de sens.

L'actualité récente montre que les grandes entreprises cotées sont traitées comme des produits d'investissement. Lorsque Philippe Camus, ex-président du conseil d'administration d'Alcatel-Lucent, représentant des actionnaires, déclare à propos de Michel Combes, l'ancien patron de l'équipementier franco-américain, parti avec une forte prime qui a fait scandale, lors de la cession de l'entreprise au groupe Nokia : « Michel Combes a réalisé un travail exceptionnel et assuré la pérennité de l'entreprise », il rend compte de la souveraineté absolue de l'actionnaire, mais il oublie qu'Alcatel-Lucent est une entreprise qui va disparaître, comme Pechiney, Alstom ou Lafarge. L'âme de l'organisation, son histoire, son projet industriel,

la force vitale qui animait ses équipes et ses projets vont se fondre dans un nouveau Nokia. On aurait tendance à l'oublier : les grandes entreprises mondialisées possèdent une vie en dehors de la Bourse... celle de leurs activités, des projets, des communautés d'hommes et de femmes qui sont engagés dans la création collective de richesses. Et c'est bien cette dimension humaine qui constitue le moteur d'une dynamique entrepreneuriale durable.

Il ne faut donc pas s'étonner de la forte réticence des jeunes diplômés à s'engager dans ces très grandes entreprises : ils trouvent qu'elles manquent d'attractivité à la fois en termes managériaux (les processus sont partout) et en termes d'espaces de création (tout est cadré), de sens à partager ensemble. « Par manque de vision, de flexibilité et de confiance en leurs collaborateurs, les organisations traditionnelles ne savent plus

recruter ni retenir des profils qui pensent et agissent en dehors des cadres. Ces derniers (et notamment les 25-35 ans), par manque de terrains d'action et d'expression, préfèrent souvent tenter leur chance ailleurs. Pourtant, eux seuls peuvent tirer les entreprises de leur torpeur et les accompagner dans un monde en transition qu'elles ne comprennent plus (ou moins).⁽¹³⁾ » Résumons rapidement : les grandes entreprises mondialisées cotées contribuent à définir les règles du monde dans lequel nous vivons. Or elles doivent affronter aujourd'hui trois difficultés majeures – manque de légitimité politique, manque d'engagement créatif de très nombreux employés et absence de sens –, liées par une même cause : la seule poursuite de la création de valeur pour l'actionnaire a dénaturé l'entreprise et l'a transformée en cash machine, loin de son projet initial. ©

a créé également une équipe pour gérer les investissements. Par ailleurs, la société a aboli les « silos fonctionnels » : ce système dans lequel les gens du marketing parlent avec les gens du marketing, les acheteurs à leurs collègues du service des achats, etc. Maintenant, les travailleurs sont regroupés en famille de produits (par exemple, la famille « tartelette ») qui désignent des représentants dans le groupe investissement ou dans les groupes de leaderships tournants. »

Ces mesures de libération de l'organisation reposent avant tout sur une forme de leadership différente : les dirigeants apprennent à cultiver le sens, à inspirer la joie dans la création d'une œuvre commune et à mettre en pratique des pactes de liberté : c'est dans les espaces de « pouvoir faire » ouverts par les managers, qui acceptent de s'en retirer, que les salariés peuvent réapprendre à prendre des initiatives. ©

9. Le best-seller de Robert Sutton, professeur à Stanford, au titre éloquent d'*Objectif Zéro sale con !*, montre très clairement comment le climat d'entreprises dont les dirigeants mettent la pression sur les résultats, sans se soucier du moyen d'y parvenir, peut favoriser des comportements extrêmement toxiques : « insultes personnelles », « menaces ou intimidations », « humiliations ou remontrances publiques », « attaques hypocrites »... Ce phénomène, hautement destructeur de performance collective, n'est nullement propre aux grandes entreprises françaises, contrairement à une vue parfois défendue.

10. Patrick Viveret, *Pourquoi ça ne va pas plus mal*, Fayard, 2005.

11. Lire l'article remarquable de Kevin Levillain, « La flexible purpose corporation. Un petit pas pour le juriste, un grand pas pour l'entreprise ? », *Cadres-CFDT*, n° 450-451, octobre 2012.

12. Blog *Le Monde*, 13 décembre 2014, « Poult : le management démocratique existe ».

13. Marc-Arthur Gauthier, « Ces jeunes qui partent en courant », *Socialter* n° 9, février-mars 2015.