

Libérer la très grande entreprise

Engager et faire agir ses acteurs dans une dynamique collective

La prépondérance d'une seule partie prenante - l'actionnaire - dans le gouvernement des très grandes entreprises empêche les dirigeants de libérer les capacités créatives et entrepreneuriales du collectif de travail en donnant du sens.

© 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 en développant l'intelligence collective. Elle enseigne le coaching à HEC et a coécrit le premier livre publié sur ce sujet.

▼ LES POINTS FORTS

- * **Une nouvelle posture**, tenant compte des dimensions existentielle, émotionnelle et relationnelle, peut aider les dirigeants des grands groupes à être davantage porteurs de sens.
- * **Redonner aux salariés et aux managers la liberté d'agir** est la condition essentielle de la construction d'une performance collective tendue vers une dynamique entrepreneuriale.
- * **Cela demande de passer de la monarchie absolue de l'actionnaire à une monarchie constitutionnelle en entreprise**, qui cumule la force de l'actionnariat, le métier des dirigeants et la diversité des apports créatifs des employés.

NOTRE PRÉCÉDENT ARTICLE ⁽¹⁾ a montré comment la grande entreprise mondialisée et cotée en Bourse court le risque de faillir à sa mission de création de richesses et à ses responsabilités d'acteur politique. Elle a dissous l'esprit d'entreprendre dans la bureaucratie des processus et du reporting, faisant l'impasse sur les aspirations de ses salariés, sur leur désir de trouver un sens à leur travail, de contribuer à la marche des affaires et de manifester leur joie de vivre ⁽²⁾ dans la réalisation d'une œuvre de création commune.

Pour faire face à ces défis considérables, les grands dirigeants sont invités à adopter de nouvelles postures et à explorer d'autres manières d'être et de diriger. Leur tâche est en effet complexe : comment piloter ces organisations géantes, déstabilisées par un manque de sens et en proie aux trois grands maux que nous avons précédemment évoqués – un déficit de légitimité démocratique quand on considère leur formidable puissance politique, la faiblesse de l'engagement des employés en réaction à un management très financiarisé, et l'aplatissement de la vie créatrice dans l'entreprise ?

Chaque dirigeant se doit désormais d'innover pour lui-même. Il doit réinventer sa stratégie de succès pour trouver sa propre manière de guider son entreprise afin de susciter des ruptures créatrices de sens, d'assurer des résultats financiers pour pérenniser l'avenir de l'entreprise et de développer les richesses du collectif de travail (employabilité, solidité psychique).

Le dirigeant doit s'interroger sur le pourquoi et le comment

Tout dirigeant qui veut piloter son entreprise en harmonie avec ses exigences existentielles doit aborder la question du sens dans ses trois facettes essentielles.

- Pourquoi suis-je à ce poste, à ce moment de ma vie ?
- Quelle est la part essentielle de moi-même (mes aspirations, mes valeurs, ce en quoi je crois profondément et qui me tient à cœur) que je n'ai pas encore exprimée dans mon rôle de dirigeant ?
- A quoi dois-je renoncer pour favoriser l'émergence de ces éléments essentiels et les faire vivre au sein de mon entreprise ?

Le grand dirigeant, s'il veut marquer l'organisation de son empreinte singulière et laisser à ses successeurs un héritage inspirant, est celui qui se place au commencement d'une nouvelle ère – il y aura un avant et un après. Il bâtit sur l'existant, et transforme la crise de confiance en levier d'engagement, le sentiment d'impuissance en succès collectif, l'incertitude existentielle en espace d'opportunités.

Choisir consciemment de relever ce défi exige du dirigeant qu'il développe une nouvelle posture en prenant soin simultanément de trois dimensions, existentielle, émotionnelle et relationnelle. Au-delà de ses multiples formes, la nouvelle approche du dirigeant se construit en effet autour d'un triptyque fondamental : la recherche assumée d'un sens, l'intelligence du cœur et les pactes de liberté. Sa démarche le conduit naturellement à réviser les modalités traditionnelles de la gouvernance et à proposer un nouveau dispositif, qui place le projet entrepreneurial vivant au centre de l'organisation.

Renouer avec une recherche assumée de sens

Le thème rebattu de la quête ou du besoin de sens dans les organisations semble rarement déboucher sur une démarche concrète. Quel peut être désormais le point de départ d'un dirigeant pour définir sa conduite si, face aux problèmes cruciaux qu'il a à résoudre, il ne peut plus s'appuyer sur ce qu'il a déjà appris ? S'il ne peut plus se reposer sur sa propre expérience, son expertise, ou l'histoire de ses succès passés ? La réponse est à rechercher dans la question !

Chaque dirigeant rencontre – précisément à travers son expérience de vie, son parcours et ses défis opérationnels – ses propres défis existentiels. Ils se présentent à lui sous la forme de questionnements, de doutes ou de dilemmes. Et, au-delà d'être des problématiques d'envergure liées à la vie de l'entreprise, ils constituent un véritable appel à donner un sens à sa vie de dirigeant. La réflexion stratégique s'ac-

compagne ici en parallèle d'un exercice de « sculpture de soi »⁽³⁾, image chère aux philosophes grecs. Cette activité consciente de sculpture de soi n'est pas à confondre avec une forme d'autocréation, elle vise avant tout à prendre du recul et à retrancher de soi-même tout ce qui nous est attaché, de l'ordre du superflu, pour se rapprocher de notre moi essentiel, c'est-à-dire ce qui constitue vraiment notre singularité créatrice, au-delà de la mécanique de notre personnalité⁽⁴⁾.

C'est bien ma propre manière de vivre la quête de sens, d'intégrer au fur et à mesure de nouvelles réponses, qui devient mon fil conducteur dans l'existence de ma vie de dirigeant (« mon repère existentiel ») et mon levier propre pour engager, fédérer et libérer les énergies des acteurs clés de mon entreprise. Et si les efforts déployés par les dirigeants pour trouver un sens à leur vie, personnelle et professionnelle, divergent en termes de temps, de recherche et de profondeur, aucun n'échappe à la question du « A quoi

Rilke ou l'appel de la question

« Efforcez-vous d'aimer vos questions elles-mêmes, chacune comme une pièce qui vous serait fermée, comme un livre écrit dans une langue étrangère. Ne cherchez pas pour le moment des réponses qui ne peuvent vous être apportées, parce que vous ne sauriez pas les mettre en pratique. Et il s'agit précisément de tout vivre. Et un jour vous devenez vous-même la réponse à votre question. »

Rainer Maria Rilke, *Lettre à un jeune poète*, Grasset.

suis-je destiné ? », qu'ils finissent tôt ou tard par rencontrer sur leur chemin de pouvoir.

Un dirigeant qui œuvre à partir de cette posture de questionnement récurrent du sens de ses actions dégage une présence et une profondeur inspirantes. Il affirme ainsi une signature unique et une manière d'être qui lui permettent d'élargir sa vision, de faciliter la coopération et de vivre l'incertitude comme un champ d'opportunités et non comme une source de menaces, créatrice de peur, d'agressivité et de repli. Plus il se consacre à diriger en lien avec son sens retrouvé, plus un tel dirigeant déploie sa propre humanité et permet ainsi à l'initiative humaine de s'exprimer dans son organisation. Il active ainsi un élan collectif de créativité et

1. Lire le précédent article d'Olivier Basso et Sabine Heinrichfreise, « Les grands maux des très grandes entreprises », *L'Expansion*, décembre 2015.

2. Pour ceux qui douteraient d'une telle demande, voir le documentaire « Le Bonheur au travail », de Martin Meissonnier, diffusé sur Arte en février 2015, disponible en DVD, et qui a suscité de nombreux débats.

3. Pierre Hadot, *Qu'est-ce que la philosophie antique ?* Folio, 1995.

4. Faisons confiance à nos enfants pour décoder ses lois de programmation et appuyer à bon escient, lorsqu'ils souhaitent ardemment quelque chose, sur les boutons de la machine qui prend habituellement notre place authentique et nous met en mode automatique.

Choisir consciemment d'être heureux pour ne pas avoir de regrets

Bronnie Ware⁽⁶⁾ est une infirmière australienne qui a passé une grande partie de sa carrière professionnelle à travailler en soins palliatifs. Elle s'est occupée pendant des années de personnes en fin de vie et a recueilli leurs derniers mots, vœux et souhaits. À l'approche de la mort, nous devenons sincères et nous récapitulons notre vie avec lucidité et sans complaisance. Voici les cinq plus grands regrets des mourants.

- **J'aurais aimé** avoir eu le courage de vivre la vie que je voulais vraiment, et non pas avoir vécu celle que les autres attendaient de moi.

- **J'aurais aimé** ne pas avoir passé autant de temps à travailler.

- **J'aurais aimé** avoir eu le courage d'exprimer mes sentiments.

- **J'aurais aimé** avoir cultivé beaucoup plus de contacts avec mes amis.

- **J'aurais aimé** m'être autorisé(e) à être heureux/heureuse.

Bronnie Ware explique que bien des gens ne se sont pas rendu compte que le bonheur était de l'ordre du choix conscient. Selon elle, chacun d'entre nous peut, à chaque instant, faire de véritables choix entre ce qui nourrit ses aspirations et ce qui les vide de leur substance, en privilégiant les rentes et projets qui résonnent avec ses valeurs. Il est toujours temps de prendre des risques pour savoir ce qui peut rendre heureux.

du Cnam, Maurice Thévenet⁽⁵⁾, a identifié plusieurs traits communs à ces contextes particuliers : les personnes interrogées partageaient toutes le sentiment de n'avoir pas de chef, de faire des choses qu'elles aimaient, de construire ensemble quelque chose de valeur et qui avait du sens pour elles.

Les dirigeants qui agissent à partir d'une posture habitée par le sens n'ont pour autant abandonné ni leur objectif de rentabilité, ni leur exigence opérationnelle, ni leur envie de réussir dans l'excellence. Au contraire, combinant l'urgence du « plus vite, plus grand, plus rentable » avec celle de libérer la part créatrice et sensible de leurs collaborateurs, ils œuvrent pour incarner une « humanité entrepreneuriale », en insufflant une dynamique inspirante, porteuse de sens et de performance.

➔ d'initiative qui a ses racines dans la joie de créer et de participer à une œuvre commune, porteuse de réponses à la question fondamentale de tout un chacun : « Quelle est la raison d'être de notre entreprise ? À quoi servons-nous ? ».

Tout cela passe par un travail considérable à réaliser sur soi, jamais achevé, mais qui permet de faire émerger une autre qualité d'être, une autre manière d'animer, de manager. Nous ne donnerons pas ici d'exemples de PDG à ériger en modèle ! Mais partout où il fait bon travailler, où chacun éprouve, malgré les difficultés, le sentiment d'appartenir et de contribuer à un projet partagé (quelle que soit sa taille), il est fort probable qu'alors œuvre, à son niveau, un dirigeant ou un manager qui a développé cette approche entrepreneuriale et humaniste.

Dans le fond, toute l'influence de ce dirigeant se révèle à travers ses actions, ses mots, ses comportements. Car tant que le dirigeant ne transforme pas son aspiration à plus de sens en actions concrètes, tant qu'il ne la met pas en jeu, à l'épreuve, dans ses relations au quotidien, dans ses comportements sous stress et dans ses décisions, la visée de sens reste vide, sans effet, voire absurde. Revendiquer l'ambition de créer du sens sans être habité par une démarche authentique et appliquée crée l'obsession de la performance qui engendre une ambiance de méfiance, des acteurs démotivés et des structures rigides et froides, dépourvues de créativité et de vie.

Dirigeants, rappelez-vous les moments particulièrement heureux vécus dans votre carrière professionnelle, les contextes dans lesquels vous vous êtes sentis vraiment épanouis et heureux de travailler... Un professeur-chercheur

Travail sur le sens et intelligence du cœur

Le dirigeant qui choisit – car cela relève d'une décision consciente – de s'engager dans une quête de sens et de trouver sa véritable vocation s'aventure inévitablement dans une « introspection active » pour décoder ses états d'esprit, identifier ses véritables motivations, discerner ses sujets d'évitement et ses mécanismes de décision. C'est une grande décision que de se lancer dans la découverte de soi. Peut-être la plus importante en ce qu'elle possède le pouvoir imprévisible de changer les comportements et croyances de la personne qui s'y engage.

Le peu d'appétence pour l'introspection active chez les dirigeants renvoie souvent à beaucoup d'inquiétudes : peur d'ouvrir le couvercle des émotions, de découvrir des facettes de soi que l'on ne souhaite peut-être pas reconnaître, de remettre en cause des habitudes limitantes mais confortables. C'est aussi la peur de ne pas être assez courageux, de ne plus pouvoir tenir face à la pression, en exposant sa vulnérabilité de manière naïve, à la dureté du monde extérieur, peur de se faire réduire en miettes... Les dirigeants sont pour la plupart passés par tant d'épreuves, le plus souvent dans la plus extrême solitude, qu'ils ont cadenassé leurs émotions et créé une armure d'une épaisseur formidable. Cette protection qui les coupe de leurs ressentis les met certes apparemment à l'abri mais elle les isole des autres, d'eux-mêmes, et elle peut éteindre leur intelligence du cœur et donc leur intensité d'humanité.

Le processus d'introspection qui conduit à l'ouverture du

cœur peut être initié de différentes manières, au cours d'un coaching, en se prêtant à un test de personnalité, en lisant un livre de psychologie ou de philosophie, au cours d'une conversation intime avec un ami cher ou d'un échange avec une personne ayant déjà développé avec intensité cette pratique. En accordant du temps à explorer la relation qu'il entretient d'abord avec lui-même, puis avec les autres⁽⁷⁾, le dirigeant est conduit à découvrir la différence entre « exigence de soi », « compassion de soi » et « connaissance de soi ». Ces mots ainsi évoqués résonnent de manière très abstraite. Tentons d'aller plus loin.

La plupart des dirigeants qui ont reconnu l'importance de mieux connaître leurs modes de fonctionnement courent le risque suivant : mettre cette connaissance de soi au service de la réalisation d'une grande exigence interne de perfection qu'ils n'ont jamais questionnée en tant que telle. Ainsi, un dispositif inconscient de contraintes se met en place, qui fait que le dirigeant peut aisément définir in fine pour lui-même, avec une grande rigueur, une vie d'exploitation de soi. Et, par conséquent, incarner une posture relationnelle tournée... vers l'exploitation des autres. La connaissance de soi ne suffit donc pas à elle seule à engendrer un véritable changement de posture bénéfique. Pour cela, il est indispensable de retrouver la compassion de soi, cette intelligence du cœur qui permet d'être bienveillant envers soi-même, de ressentir une compréhension envers soi et d'accéder avec douceur et fermeté à sa vulnérabilité humaine.

Le peu
d'appétence des
dirigeants pour
l'introspection
active relève
d'un réflexe
de protection.



Les trois règles de base de la compassion de soi

Un dirigeant doit ressentir une compréhension avec lui-même afin de cultiver son humanité à travers trois axes.

1. Développer de la bienveillance envers soi-même dans les moments difficiles, d'erreur ou de doute plutôt que d'ignorer les difficultés, de se critiquer avec dureté ou de s'accuser. Il s'agit de se donner le droit de faire des erreurs, fondement de la possibilité d'expérimenter, source de toute innovation possible.

2. Accepter que les choses se produisent rarement comme désirées et planifiées et reconnaître que la frustration, le doute et l'échec qui en découlent font partie de l'expérience humaine.

3. Cultiver sa lucidité mentale, c'est-à-dire sa capacité à vivre et à observer en même temps ses pensées et ses émotions avec détachement pour percevoir sa propre situation dans une perspective plus large.

Ces qualités se cultivent à travers la pratique régulière d'exercices variés, engageant la personne dans sa totalité, avec ses dimensions intellectuelle, émotionnelle et corporelle, afin de développer la lucidité et la bienveillance avant tout envers soi-même. Il y a là une réelle discipline à acquiescer et à cultiver. Citons quelques sources de connaissance appliquées aussi différentes que la méditation consciente⁽⁸⁾, la Gestalt-thérapie⁽⁹⁾, la pédagogie perceptive⁽¹⁰⁾ ou encore la psychologie soufie⁽¹¹⁾. Ces pratiques, dispensées en courtes sessions récurrentes, visent in fine à permettre à chacun de

se reconnecter à soi, à éprouver pleinement le sentiment d'être un être vivant (sensations et émotions) et à pratiquer envers soi-même une bienveillance qui ne se confond pas avec la complaisance et qui aide à développer davantage d'unité intérieure.

Quand l'intelligence du cœur retrouve sa juste place, le dirigeant comprend que le seul et véritable pouvoir de changement est celui de se changer soi-même. Au lieu de tenter de contraindre les autres à changer, il modifie son propre regard, transforme ses attitudes et trouve une nouvelle posture. Il apprend à prendre soin de son état énergétique, à composer avec sa force de décision et à contrôler son attention.

Ce changement radical de posture permet au dirigeant d'accéder à une nouvelle perception du monde, des enjeux, de son rôle et de ses leviers.

Grâce à cette intelligence du cœur, le dirigeant retrouve une nouvelle puissance relationnelle qui lui permet de modifier ses habitudes d'interaction avec les autres et sa stratégie relationnelle... avec soi-même. Un dirigeant qui sait mettre « son humanité en lien » appelle chez les autres le désir de le suivre car c'est la qualité de relation que le dirigeant a développée avec lui-même qui se diffuse et s'exprime dans ses relations aux autres, dans l'espace entre le Je et le Tu.

En lien avec sa véritable vocation et doté de l'intelligence du cœur, le dirigeant retrouve sa liberté intérieure. Ainsi, il peut faire davantage confiance à sa capacité créatrice et

5. Maurice Thévenet, *Le plaisir de travailler – Favoriser l'implication des personnes*, Edition d'Organisation, 2004.

6. Bronnie Ware, *Les cinq regrets des personnes en fin de vie*, Guy Trédaniel, 2013.

7. Nombreux sont ceux qui questionnent ensuite leur rapport au monde, leur relation avec l'univers, et le sens qu'ils lui prêtent, renouant ainsi avec les grandes traditions philosophiques et religieuses.

8. Christophe André, *Méditer, jour après jour : 25 leçons pour vivre en pleine conscience*, L'Iconoclaste, 2011.

9. Pour une introduction générale, Serge Ginger, *La Gestalt : l'art du contact*, Guide Marabout de poche, 2009.

10. Eve Berger, *La somato-psychopédagogie : ou comment se former à l'intelligence du corps*, Point d'appui, 2006.

11. Aziz Djendli, *Se libérer des tensions émotionnelles*, Guy Trédaniel, 2014.

➤ au potentiel du collectif qu'à son expérience passée ou à des savoirs théoriques. Pour que cette nouvelle dynamique d'« humanité entrepreneuriale » puisse se diffuser dans son organisation, le dirigeant doit changer le système relationnel en créant de nouvelles formules de lien et des pactes de liberté.

Refonder la notion de responsabilité

Une organisation peut être définie comme un tissu relationnel qui se maintient, qui évolue et qui se structure selon différentes formules de lien. L'une des formules créatrices du lien est celle de la responsabilité. C'est souvent elle qui tient une organisation en mouvement. En effet, les grandes organisations se sont traditionnellement construites autour de la conviction, voire de la croyance collective selon laquelle « si la responsabilité de chacun est claire, l'organisation fonctionnera ». Ainsi la notion de responsabilité est utilisée pour motiver, engager, rémunérer... et clarifier in fine les parts respectives – qui est responsable de quoi ? – en cas de difficulté, d'échec, d'erreur. Or la nécessité de redéfinir les rôles et les responsabilités, telle qu'elle est prônée par la plupart des dirigeants, est une stratégie relationnelle qui, à elle seule, ne génère plus ni l'enthousiasme ni l'engagement.

Dans un contexte diversement qualifié de crise, de rupture ou de perte de sens, tout semble soudainement devenu incertain, voire inconnu. Une question telle que celle de la responsabilité est donc de plus en plus complexe : comment être responsable d'une action que l'on décide dans une situation floue ? Comment attribuer une responsabilité à une personne qui peut partir demain ? Comment accepter une responsabilité sans en avoir tous les éléments du périmètre sous contrôle ?

Pourtant, les dirigeants cultivent l'idée qu'« à la fin de la journée, il faut une personne qui assume... l'échec, l'erreur, la mauvaise décision ». Or plus les dirigeants encouragent l'humanité entrepreneuriale de leurs organisations sur la base d'une posture de sens, plus ils vont vers l'intelligence et la performance collective, et plus il est difficile de clarifier les responsabilités des uns et des autres avec précision. Ce qui tient et fédère l'ensemble, c'est alors le sens et non pas la répartition précise de responsabilités, c'est la liberté d'agir avec l'autre et non pas l'obligation de fournir les prestations définies par la description de son poste.

Ce phénomène d'interdépendance qui s'accélère dessine en creux un « champ de liberté ». Il est généralement ressenti comme angoissant et augmente la tendance des dirigeants à mettre la situation sous contrôle en définissant, avec encore plus de rigueur et de procédures, les nombreuses responsabilités. Plus une organisation s'acharne à nommer des responsables, plus les acteurs se sentent menacés d'être

Une lecture source d'inspiration et d'énergie : le Je et le Tu ⁽¹²⁾

L'œuvre maîtresse de Martin Buber aide à comprendre avec simplicité et profondeur le sens de l'ouverture à soi. Lorsque mon attitude face à d'autres personnes est définie sur le mode du rapport d'un sujet à des objets, le seul mode de contact et d'expression réel que j'utilise, même en public, c'est le monologue. Je suis alors seul en réalité. Et c'est ainsi que je me perçois alors, au moment même où je dévide mon discours. C'est une forme de négation de l'altérité. Dans la mesure où les êtres placés face à moi sont catégorisés par moi-même comme des objets, je me mets en posture d'observation (distanciation) et non de dialogue (lien).

La rencontre ne peut donc avoir lieu. En conséquence de quoi, et c'est un élément essentiel pour les entreprises, dans la recherche actuelle de la créativité et de l'intelligence collective, la vision de l'autre comme être singulier ne voit jamais le jour.

accusés d'incompétence et de non-engagement. Ils vont donc trouver des chemins créatifs pour échapper à la responsabilité car nombre d'entre eux ont fini par associer responsabilité et culpabilité. Redéfinie à l'aune de leur expérience, la « responsabilité » signifie « être potentiellement coupable ». Le dirigeant inspiré va réhabiliter le véritable sens de la responsabilité en affirmant par ses initiatives que toute responsabilité est liée à l'expression d'une liberté. Et la liberté, elle, s'exprime par des choix. Pour acter ces choix et donner un nouveau sens à la responsabilité, notre dirigeant va devenir créateur de choix et encourager des pactes de liberté. Comment va-t-il s'y prendre ?

En créant une nouvelle conscience collective, en portant le discours non pas sur la responsabilité mais sur la liberté de pouvoir faire des choix. Au lieu de faire appel à la responsabilité des managers pour créer un sentiment d'urgence et provoquer l'action, le dirigeant, qui se met en posture de commencement est plus enclin à évoquer les libertés des uns et des autres. Il demande aux acteurs non pas d'énoncer la description de leurs responsabilités mais d'écrire leurs libertés. Il invite ses managers à donner un retour non pas sur ce qui n'a pas été fait mais sur quelle liberté n'a pas été prise. Le dirigeant va ensuite permettre à l'organisation de passer de la conscience individuelle à la performance collective, en demandant à ses équipes d'élaborer leurs périmètres de liberté et de créer des pactes de liberté. Car il s'agit bien ici de définir ensemble nos zones de liberté respectives et celle qui nous est commune.

Pactes de liberté et nouvelle gouvernance

Concrètement, le dirigeant réunit régulièrement un grand groupe de ses acteurs, non pour élaborer des plans d'actions mais pour cocréer la vision d'une organisation simplifiée. Il

s'agit d'alléger, encore et toujours, les nombreux processus limitants (réunions rituelles dites de cadrage, de contrôle, de reporting...) qui encadrent une action collective alors rationalisée mais empêchée dans son déploiement créatif.

Le dirigeant appelle certes à des rencontres (il ne se défausse pas !); ces moments de réflexion partagée visent non à expliquer une nouvelle stratégie, mais à maintenir l'inspiration et le momentum du groupe en faisant consciemment travailler les acteurs sur leurs stratégies d'échec (« comment peut-on faire pour échouer ? »), de sabotage (« comment peut-on miner les efforts des uns et des autres ? ») et de performance dans l'excellence (par exemple, « quels risques sommes-nous prêts à prendre pour réussir en neuf mois au lieu de douze ? »).

Dans les environnements chahutés que nous connaissons, il ne s'agit plus de faire la même chose, ou de faire mieux, ou encore de faire plus efficacement. Mais de renoncer à ses anciennes stratégies de succès pour laisser émerger de nouvelles pratiques, ancrées dans la perspective de création de sens. Cette introspection partagée permet de créer un nouvel engagement, dans la joie de prendre en main son destin, et de passer à l'action via des pactes de liberté.

« Tout cela semble bien mystérieux, abstrait, utopique... voire vaporeux », diront certains ! Analysons brièvement deux exemples concrets pour donner chair et présence à ce qui est ici évoqué.

Le premier exemple se situe au niveau de la direction opérationnelle d'une division d'une entreprise industrielle en BtoC, avec une communauté managériale de 70 personnes. Tous les ans, en commencement d'exercice, la dirigeante réunit sa communauté managériale pour que ses membres décident ensemble des modes de fonctionnement qu'ils souhaitent abandonner, des changements organisationnels à opérer pour rendre plus simple la vie opérationnelle et des principes de management à favoriser pendant l'année à venir.

Ainsi, sa communauté se redessine chaque année et se fédère autour d'une thématique qui parle à tous. Pour 2016, elle est parvenue à renoncer à sa stratégie passée de succès, être une organisation focalisée sur le marketing, pour créer une communauté concentrée sur le *retail*, qui a décidé de réinventer ses points de vente. La devise managériale, la nouvelle formule de lien qui a été choisie, « comment je

peux t'aider à réussir ? » remplace celle de l'année précédente, « comment dire un non constructif ? ». En ce qui concerne les pactes de liberté, la dirigeante a demandé à chaque service de nommer ses libertés de décision et d'action qui facilitent la vie des autres services.

Pour libérer la puissance créatrice qu'il s'autorise et qu'il autorise chez ses collaborateurs, le dirigeant va limiter son besoin de contrôle et créer un état d'instabilité pertinent : il portera son regard sur les bifurcations stratégiques qui émergent lors de l'élaboration des pactes de liberté et tiendra bon pour faire confiance à un groupe sans céder à la tentation d'éviter à tout prix les moments de confusion qui pourraient le conduire à reprendre le contrôle en sauveur. Initier et piloter ce chaos collectif créatif, signe d'une liberté en expression, pour accompagner une transformation de sens, devient une application concrète des pactes de liberté.

Le second cas réel concerne un site industriel, référence technologique du groupe auquel il appartient. Le dirigeant souhaite inventer une nouvelle culture de performance sur son site d'exploitation, employant 1 000 personnes. Son but : favoriser la liberté d'expression et d'engagement et abandonner le sentiment que « le haut décide de tout ». Conscient que la méthode « top down » est synonyme de stratégie d'échec, il mise sur le potentiel collectif de liberté créatrice.

Il organise alors trois rassemblements majeurs qui mêlent les lignes hiérarchiques, et mettent en lien managers, opérateurs et « silos opérationnels ». Il invite ainsi ces 300 acteurs clés à « créer des pactes de liberté pour simplifier ». Habité par ce désir profond de faire émerger de nouvelles directions, d'ouvrir d'autres perspectives de sens, il s'engage avant même que les personnes commencent à travailler à mettre en œuvre toute proposition faite. Ainsi « mis en pouvoir de faire ⁽¹⁴⁾ », les 300 acteurs identifient 50 chantiers, choisissent des sponsors parmi le comité de direction et proposent d'associer les fournisseurs à la démarche.

Pour faire de ses pactes de liberté une réalité opérationnelle, le dirigeant accepte que quelques équipes « pionnières » puissent créer de nouveaux prototypes organisationnels, remodeler leurs processus d'interaction avec l'intention de surprendre et de confronter la direction. Face à une demande imminente de réorganisation d'envergure, sans attendre les idées de la direction, les équipes se sont réunies pour décider des manières de rendre la nouvelle organisation efficace en peu de temps.

Les pactes de liberté génèrent une véritable « humanité de lien » et permettent de sortir du vide relationnel du « seul-ensemble ». Les acteurs, l'organisation tout entière s'inscrivent ainsi dans le principe de l'interdépendance qui encourage une attitude qui prend soin de la relation d'interaction (« tu es donc je suis »). Ainsi expérimentée, la formule du pacte de liberté peut soutenir une nouvelle culture, où se

Toujours plus de la même chose ?

Les aventures de Nasrudin ⁽¹³⁾, personnage mythique de la tradition soufie, sont toujours riches d'enseignements : « Nasrudin était en train de jeter des miettes de pain par poignées autour de sa maison. "Qu'es-tu en train de faire ? ", s'enquit l'un de ses voisins, intrigué. "Tenir les tigres à l'écart", répondit notre ami. Mais il n'y a pas de tigres dans les parages !" répondit le voisin. "C'est vrai, dit Nasrudin, cela fonctionne bien, n'est-ce pas ? " ».

12. Martin Buber, *Je et Tu*, Aubier Philosophie, 1938 (réédition 2012).

13. Idriss Shah, *Les exploits de l'incomparable Mulla Nasrudin*, Le Courrier du livre, 2004.

14. Traduction libre du terme anglais *empowerment*.

- conjuguent le sens, la liberté et la joie d'appartenir à une communauté vivante⁽¹⁵⁾. Pour ancrer cette dynamique et aligner l'ensemble de l'organisation sur cette perspective créatrice, le dirigeant se devra, à un moment ou un autre, de renouveler le dispositif de pouvoir dans son ensemble et de revoir les modalités d'exercice de la gouvernance.

Gouverner avec les trois parties constituantes de l'entreprise

Revenons un temps à notre constat initial : il y a eu au cours des vingt-cinq dernières années une confiscation progressive du projet d'entreprise par les seuls actionnaires qui a conduit à une quasi-disparition de l'esprit entrepreneurial dans de nombreuses grandes entreprises et à une déperdition consécutive du sens. Ces mégafirmes sont pour beaucoup devenues des machines très compliquées. L'enjeu, c'est bien de leur permettre de redevenir des collectifs vivants avec un projet qui réponde aux aspirations légitimes des parties constitutives de l'entreprise.

Comment le dirigeant porté par sa quête de sens peut-il porter son action au niveau même du dispositif d'ensemble de l'entreprise ? Il va revenir à ce qui constitue l'essence même d'une entreprise, quelle que soit sa taille, à savoir la rencontre et le rassemblement de trois parties constituantes : les actionnaires, qui apportent le financement initial, les dirigeants avec leur compétence de direction, de coordination de l'action collective, puis l'ensemble des employés, qui sont les cocréateurs du projet entrepreneurial, les contributeurs essentiels à sa réalisation.

En l'état actuel, l'actionnaire est le donataire ultime de sens à la grande entreprise cotée : la création de valeur financière (hausse du cours de l'action, distribution de dividendes, rachat d'actions...) est le principe premier de pilotage, elle peut même conduire à la disparition choisie de l'entreprise, même viable (dernier cas en date, Lafarge vendue à Holcim par ses deux actionnaires de référence).

La démarche guidée par la construction d'un sens commun partagé demande de passer de la monarchie absolue actuelle de l'actionnaire (souveraineté) à une monarchie constitutionnelle en entreprise, qui cumule la force de l'actionnariat, le métier des dirigeants et la diversité des apports créatifs des employés.

Pour cela, nous proposons un nouveau dispositif de gouvernance⁽¹⁶⁾ élargi qui permette au dirigeant de s'appuyer sur un collège stratégique, ayant pour mission de préparer et faire vivre le projet de l'entreprise. Ce collège rassemblerait des représentants, à parts égales, des trois classes qui constituent l'entreprise, les actionnaires, les dirigeants et les employés. Ces représentants sont tirés au sort et ce collège a pour charge d'aligner dans la durée la réflexion sur le projet stratégique et de remettre, tous les cinq ans, un projet au comité exécutif. Le comex serait ensuite libre de retou-

cher ce projet et le soumettrait ensuite à un vote de l'ensemble du corps social de l'entreprise, qui marquerait ainsi sa confiance et son engagement. Les modalités pratiques de déroulement de ce processus pourraient être très différentes, selon la culture de l'entreprise et selon la posture choisie par son dirigeant. C'est bien lui qui serait le garant du fonctionnement créatif de ce véritable espace de respiration collective. L'intérêt de cette modalité, c'est qu'elle sort le dirigeant d'un face-à-face avec l'actionnaire et les marchés financiers en lui apportant une seconde source de légitimité, qu'elle renforce la pérennité industrielle de l'entreprise et, enfin, qu'elle tire parti de la diversité des forces internes de la très grande entreprise en reconnaissant de fait sa nature politique.

Cette mesure serait notamment complétée par un engagement du conseil d'administration sur la finalité de la politique d'endettement et sur l'allocation réelle des ressources afin de s'assurer que la logique d'investissements est bien en cohérence avec le projet stratégique. Ce nouveau dispositif confère une légitimité élargie au dirigeant, il donne un sens concret à l'engagement des employés, mobilisés autour d'un projet dont ils ont discuté les termes, il permet surtout de replacer au centre le projet entrepreneurial de l'entreprise, ce qui constitue sa raison d'être, et de la sortir de son statut de marchandise, soumise au seul pilotage du cours de Bourse.

Les dirigeants sont à la tête de gigantesques organisations confrontées à des transformations radicales (vague digitale, innovation intensive...) et plongées dans l'inconnu : les surprises ne cesseront plus. Du jour au lendemain, la zone euro peut exploser, une nouvelle bulle va éclater, une découverte scientifique va révolutionner tel ou tel usage et ouvrir de nouvelles perspectives, comme par exemple l'Internet des objets ou le big data... Qu'est-ce que cela signifie ? Que ces très grandes entreprises qui rêvent d'être les Facebook, 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. Or, pour libérer, il ne faut pas entrer dans le chaos comme le craignent certains mais renouer avec la dynamique entrepreneuriale collective.

Pour créer des collectifs inspirés, libérer les énergies et le potentiel de leurs entreprises, les dirigeants qui veulent laisser une empreinte dans l'histoire et un héritage inspirant ont un choix fondamental à faire : s'ouvrir au questionnement du pourquoi (visée, intention) et à l'intelligence du cœur pour réinventer leurs stratégies de succès, se relier avec la force de leur humanité essentielle et accomplir leur désir de devenir créateur de richesses dans un monde en crise. Ou continuer à faire mieux encore ce qu'ils ont toujours fait, en espérant que le résultat change. ©

15. Autrement dit, pas à un nexus de contrats ou à un ensemble de relations clients-fournisseurs internes !

16. Le lecteur intéressé pourra trouver plus ample développement de ce propos dans Olivier Basso, *Politique de la Très Grande Entreprise, leadership et démocratie planétaire*, PUF, 2015.