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


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 le 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 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 surpassera parfois celle des États.
- Mais ces colosses aux pieds d’argile sont menacés d’effondrement. Le mouvement de destruction créatrice issu de la transformation digitale les déifie 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 mégafirmé 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. 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, 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 2013, Apple pesait en Bourse l’équivalent du budget de la France ou la somme des PIB roumain, hongrois, slovaque, croate et lituanien. Exxon Mobil est un géant qui pese 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 (légalisation sociale, fiscalité, qualité de la main-d’œuvre...).

2. « Ces entreprises plus fortes que les États », Franck Dedieu et Béatrice Mathieu, L’Expansion, 30/04/2013.
Des acteurs à l'égal des États

Depuis juillet 2013, l'Europe et les États-Unis négocient un traité de libre commerce (Tatfa) 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 États, 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 État 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 États à légiférer. Elles semblent être devenues leurs égales.

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 partie des échanges économiques internationaux ! Cela montre que ces entreprises jouent un rôle prédominant dans l'événement possible d'une communauté planétaire. Elles constituent, au-delà des frontières des États, de vrais ensembles transnationaux, et cela dépasse le 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 auraient 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 culturelles 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 États, sont soumises actuellement 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, s'interroger sur la fonctionnement d'entreprise compatible avec l'immediateté, le collaboratif et l'incertitude qui engendrent une complexité et une violence inégalées... »

Au-delà de l'impact des utilisations d'Internet, d'autres paramètres majeurs du cadre d'action peuvent brouiller brutalement des stratégies : la zone euro peut exploser, une nouvelle bulle éclater probablement bientôt, 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 git la difficulté. Depuis des années, les analyses se succèdent (3), 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 éloquente 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 quintal 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 ?


La perte de sens

La démarche consistant à réduire le projet collectif entrepris 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 poursuivis. 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 laisser...

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

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 client/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. »

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 que certaines PME sont parvenues à faire. 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 leadershps 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
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 catéchisme 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.**


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). »

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.

---


