



L'ENTREPRISE AUTREMENT

dossier



SEB, en rendant ses nouveaux produits réparables, veut redonner du sens au travail.

ENTRETIEN

« Changer la gouvernance ne suffit pas »



Pierre-Yves Gomez*,
directeur de l'Institut
français de
gouvernement
des entreprises

Trente ans de globalisation et de financiarisation ont changé la face des entreprises. Sont-elles aujourd'hui contraintes de se réinventer ?

Les entreprises sont dans une situation paradoxale. D'un côté, leur rôle dans la société est plus important que durant les grandes heures du fordisme dans les années 1960 : bien plus que l'Etat, ce sont elles qui décident qui produit quoi, où et avec quelles conditions d'emploi. De l'autre, elles sont fragilisées, parce que le mode de production change. La frontière est devenue poreuse entre le travail du producteur et celui du client. On le voit avec les commentaires accueillant la sortie de l'iPhone 7 : ce sont les consommateurs qui déterminent l'usage et l'évolution d'un produit. Ils le « coconstruisent » de plus en plus avec le fabricant.

La grande entreprise traditionnelle a également perdu le monopole de l'innovation : celle-ci naît souvent hors de leurs murs, dans d'autres formes d'entreprises, comme les *start-up* ou des communautés de travail ouvertes échappant à la logique marchande, à l'instar de Wikipédia. Certes, les entreprises, percutées par

la révolution digitale, se réinventent. Mais, dans leur grande majorité, elles se transforment tout en continuant de s'organiser de la même façon. Seule une minorité a compris que c'est le modèle bureaucratique de l'entreprise qui est en cause.

Que faut-il faire concrètement pour changer l'entreprise ?

Depuis trente ans, on a insisté sur la nécessité de changer le mode de gouvernance des entreprises, mais le management n'a pas suivi. Il est naïf de croire que l'on change le monde seulement à partir des structures. On le modifie aussi à partir des projets d'entreprise, des

« Il est naïf de croire que l'on change le monde seulement à partir des structures »

discours qu'elles tiennent et des hommes qui les mettent en œuvre. La difficulté est de conjuguer les quatre. On a pu le vérifier avec le scandale Volkswagen : l'entreprise était en apparence exemplaire sur le plan de la gouvernance, puisqu'elle fonctionnait sous le régime de la cogestion avec les syndicats, mais c'est son projet – être numéro un mondial à tout prix – qui a péché.

On parle beaucoup des « entre-

prises libérées », avec moins de contrôle et de hiérarchie, mais plus que les organisations, ce sont les hommes qu'il faut libérer. En particulier les managers, qui vivent une crise profonde de leur travail, devenu absurde : ils passent un tiers de leur temps à faire du *reporting*, alors que 90 % de cet effort ne sont pas utilisés et que l'on sait que ce sont surtout le bricolage et le contournement des procédures qui créent de la valeur.

Changer l'entreprise, c'est donc permettre aux salariés de se réapproprier le sens de leur travail...

La course à la rentabilité et à la performance a eu pour conséquence de mettre le travail sous tutelle, de l'intensifier, de le désincarner. Mais il est aussi subordonné à nos désirs infinis de consommation. Or, ce qui donne sens au travail, c'est le sentiment d'être utile. Faute de le ressentir dans l'entreprise, les salariés ont déployé leurs compétences et leurs désirs ailleurs, dans des activités souvent gratuites et donc difficiles à concurrencer. Le groupe SEB, qui vient d'annoncer que tous ses nouveaux produits seraient désormais réparables, a compris cette dimension. Quand nous sommes capables de réparer nos objets, nous ne sommes plus prisonniers de la technique, nous nous réapproprions la capacité à intervenir. Nous comprenons ce qu'est un travail. A défaut de pouvoir changer le consommateur et ses désirs, c'est le travailleur qui est en lui qu'il faut retrouver.

Le travail, qu'il soit domestique, bénévole dans le cadre d'une association ou rémunéré en entreprise, peut être émancipateur, parce qu'il produit une expérience de vie qui permet de répondre à la question : « A quoi je sers ? » Notre devoir de citoyen est d'interpeller tous les dirigeants politiques, syndicaux..., à propos des évolutions du travail, en posant la question : « A quoi ça sert ? »

■ Propos recueillis par

Marc Chevallier et Sandrine Foulon

* Auteur de *Intelligence du travail*, à paraître le 3 octobre aux éditions DDB.

