



IDÉES ENTREPRISES

La gouvernance en mutation

PAR PIERRE-YVES GOMEZ

A chaque période de crise correspond une mutation profonde des entreprises. C'est une loi constante qui a vu apparaître le taylorisme avec la crise des années 1890, la généralisation du fordisme avec celle des années 1930, le toyotisme puis l'entreprise financiarisée dans les années 1970. La crise actuelle accouche donc naturellement de nouvelles formes d'organisation, encore indéfinies, mais dont deux caractéristiques sont peu discutables.

Première caractéristique, les frontières entre producteurs et clients sont devenues perméables. Les clients assurent une partie du travail dans la réalisation des produits ou des services, soit en achetant des prestations non finies, comme les meubles en kit, soit en inventant des produits qu'ils revendent à l'entreprise, comme les applications de smartphones développées par les clients eux-mêmes, soit en définissant les produits adaptés à leurs besoins que l'entreprise est chargée de réaliser, grâce aux technologies Internet ou aux imprimantes 3D. Le travail productif déborde donc le cadre de l'entreprise classique.

HIÉRARCHIES INADAPTÉES

Deuxième caractéristique, les hiérarchies d'hier deviennent inadaptées. La financiarisation exigeait le traçage, à tous les niveaux de l'entreprise, de la création de la valeur orientée vers l'actionnaire, et donc un système d'information et de contrôle lourd et sophistiqué. Or l'empilement de couches managériales est inefficace dans des environnements fluides et quand l'innovation par le travail est la principale source de dif-

férenciation indispensable à la survie des entreprises. Nous entrons dans l'ère du management du travail réel, qui mise sur les compétences spécifiques, les savoir-faire autonomes et les « tours de main » des employés, plutôt que sur les normes générales prescrites par la hiérarchie. On qualifie en France d'entreprise « libérée » cette révolution managériale donnant aux équipes de base une plus large autonomie dans la prise de décision. Ce concept a été popularisé par le livre d'Isaac Getz et Brian Carney (*Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Flammarion, 2013).

Ces nouvelles formes d'organisation bouleversent la gouvernance des entreprises, même si la réflexion est encore balbutiante sur le sujet. La transformation des organisations influence toujours leur gouvernance, comme le fordisme, le toyotisme puis la financiarisation l'ont montré, en donnant le pouvoir à la technocratie managériale puis aux représentants des actionnaires. Les organisations de l'après-financiarisation accordent, elles, une importance décisive au travail. Comment évoluera donc la gouvernance de telles entreprises ?

Pour répondre, il faudra reconsidérer la question de la souveraineté sur les entreprises. Conventionnellement, celle-ci a été confiée dans les dernières décennies aux détenteurs de capitaux. Cette croyance collective alimentée par l'école néolibérale paraît assez peu soutenable lorsque le travail des salariés mais aussi celui des clients ou des fournisseurs sont vus comme la clé du succès des entreprises qui réussissent. Par ailleurs, l'existence d'une « propriété » sur l'entreprise devient aussi floue que ses frontières. Quel rôle des actionnaires justifiera leur pouvoir de les

orienter quand l'enjeu sera moins l'apport de capital que la qualité et la capacité créatrice du travail ? Une révolution se profile...

On peut s'étonner que MM. Getz et Carney, ainsi que les nombreux exemples que l'on peut observer (voir Liberteetcie.com), démontrent que, si les entreprises transforment radicalement leur organisation au profit du travail, c'est parce que leurs dirigeants ont de fortes convictions en ce sens. Or, presque toujours, ils en sont les actionnaires principaux, sinon uniques. Ainsi, la forme la plus absolue de propriété actionnariale a engagé une mutation qui pourrait contester à terme... la propriété actionnariale. Paradoxe récurrent, tant l'histoire, y compris celle des entreprises, a connu de révolutions lancées par des despotes éclairés. ■



Pierre-Yves Gomez

est professeur
de management
stratégique et directeur
de l'Institut français
de gouvernement
des entreprises à l'**EM-Lyon**
Business School