Compte-rendu de l’atelier 5 sur l’entreprise émancipatrice

Animateur : Francis Jutand, membre du Conseil national du numérique

Rapporteur : Charly Berthet, membre du secrétariat général

Quand ? le jeudi 19 novembre 2015, de 10H à 12H

Où ? Au Conseil économique, social et environnemental

*NB : il a été peu question, dans cet atelier, des questions liées aux travailleurs indépendants et à “l’ubérisation” de l’économie. Pour plusieurs participants, “l’ubérisation” tant décriée aujourd’hui ne correspond finalement qu’à une intermédiation commerciale facilitée par les outils numériques. La prévision de certains, selon lesquels nous serions demain “tous travailleurs indépendants” ne tiendrait pas dans la mesure où il y aura toujours une structure pour organiser ce travail. L’intermédiation suppose toujours une structure organisatrice, indépendamment de la situation d’insubordination juridique des travailleurs.*

**L’entreprise reste présente, voire centrale dans les projections des participants.**

Les participants se sont interrogés sur ce qui faisait qu’une entreprise était plus qu’une simple agrégation d’individus, mais un terreau pour le **partage de connaissances, de valeur et d’expérience**. Cette question est d’autant plus importante que de nombreuses entreprises font le choix de s’ouvrir sur l’extérieur ou de reposer majoritairement sur des travailleurs externes et indépendants.

**Pour les participants, l’entreprise doit avant tout changer de l’intérieur.** L’enjeu est d’abord interne, il s’agit de faire de l’entreprise une organisation d’épanouissement de ses membres. Il est aussi externe, dans un contexte où les entreprises, souvent très “silotées” sont paradoxalement de plus en plus orientées vers l’extérieur.

**Les personnes présentes à l’atelier ont évoqué plusieurs défis :**

1. **Le partage et la co-création de valeur :** Qui crée de la valeur et comment mieux la partager en interne ? Comment “magnifier” la co-création de la valeur ?

Les participants ont identifié plusieurs freins et obstacles législatifs au “travailler ensemble”, avec en particulier la propriété intellectuelle et la législation en matière de données personnelles (la législation CNIL est parfois antinomique avec les logiques collaboratives, par exemple dans le cadre de la construction de bases de données expérimentales, pour lesquels on ne peut pas encore déterminer une finalité).

1. **La détection et l’expression des talents :** Comment mieux détecter les talents et les laisser s’exprimer ?

La question de la détection et de l’expression des talents soulève des enjeux organisationnels au sein de l’entreprise. Les participants de l’atelier ont pris comme exemples pris *Google* et sa pratique du *Blue Sky* (les employés de Google disposent de 20% de leur temps salarial pour conduire leurs propres projets), tout en reconnaissant que ces techniques n’étaient ni nouvelles ni l’apanage des sociétés californiennes (de nombreuses entreprises, françaises notamment, commencent d’ailleurs à s’en inspirer).

Tout l’enjeu consiste donc à **laisser s’exprimer la diversité des intelligences et des talents**, contre “*les modèles qui aplanissent, qui rendent tous pareils*” et les formes de management *top down*.

Dans ce nouveau paradigme, **le manager joue un rôle de premier plan, il doit être le chef d’orchestre de ce changement**. Les participants ont remarqué que le numérique aidait beaucoup (ex : management inversé).

Deux **nuances** ont cependant été apportées :

* contrairement à la trajectoire actuelle des grandes entreprises occidentales, supposément vers davantage d’horizontalité, les pays émergents gardent comme référence la grande entreprise structurée de façon pyramidale.
* même chez des entreprises comme *Google*, qui se targuent d’un mode de fonctionnement très horizontal, les niveaux hiérarchiques sont bien présents, ne serait-ce qu’en ce qu’ils sont le reflet des réseaux de pouvoir.

1. **Créer de l’engagement chez les salariés :** Comment créer de l’engagement chez les salariés ? Comment redonner envie de travailler pour l’entreprise ?

*“Une entreprise c’est une vision, une mission et des moyens”.*

Pour les participants, l’entreprise émancipatrice doit être en mesure de **fédérer ses salariés autour de valeurs communes pour produire de l’engagement**. L’entreprise doit par ailleurs être portée par une **vision**, qui elle aussi doit fédérer.

Les participants ont pris l’exemple de *Netflix*, pour qui la culture d’entreprise est tout d’abord une affaire de valeurs. Le succès de l’entreprise tiendrait ainsi à l’édiction d’une dizaine de valeurs centrales[[1]](#footnote-1). Les salariés qui ne se reconnaissent pas dans ces valeurs seraient priés de quitter l’entreprise. Cela viserait à créer une situation de confiance mutuelle et de compter sur le bon sens et l’honnêteté des collaborateurs.

Le terme “*valeur*” a fait l’objet d’un long débat, certains participants n’y trouvant qu’une faible résonance pratique. L’atelier s’est donc interrogé sur ce que pourraient être ces valeurs : pour une entreprise, s’abstenir de rechercher le profit à tout prix, par exemple.

Chaque entreprise dispose de son propre système de valeur, intégré à sa culture d’entreprise. C’est la raison pour laquelle, rappelle un participant, lors d’une fusion d’entreprises, “1 + 1 fait rarement 2”.

1. **Préserver la solidarité au sein de l’entreprise :** Comment se préserver du *Far West* ?

Pour certains participants, il est nécessaire de repenser l’objet social de l’entreprise. Celui-ci ne doit pas décrire son objectif, le “pourquoi”, mais son mode d’organisation et sa gouvernance : le “comment”.

**Les modes complémentaires à l’entreprise traditionnelle**

*“C’est quoi l’entreprise ? L’entreprise n’est pas fondée en droit et a vocation à se transformer. L’innovation doit également intervenir sur un plan juridique”.*

**La discussion s’est ensuite concentrée sur les modes complémentaires à l’entreprise traditionnelle, les modes nouveaux de collaboratif :** les Coopératives d’activité et d’emploi (CAE) et plus particulièrement les Sociétés coopératives et participatives (SCOP), à ne pas confondre avec les “entreprises libérées”. Dans tous ces modèles, la gouvernance associe de façon très directe les salariés. Il existe aujourd’hui 95 CAE en France (5000 entrepreneurs en font partie).

**Pour les participants, il est question de favoriser ces nouveaux modèles tout en transformant les anciens :**

* Les modes complémentaires de collectif (CAE, SCOP) doivent être valorisés, dans les pépinières et à la sortie des universités et grandes écoles.
* La loi de 2014 sur l’ESS a fait des CAE un mode d’entreprendre. Il est nécessaire d’aller plus loin en matière législative.
* Comment rapprocher le numérique du fonctionnement des SCOP ?

1. par exemple : “toujours agir dans l’intérêt de Netflix” (cela implique notamment que lors d’un voyage professionnel, l’employé ne dépense pas pas plus qu’il ne dépenserait avec son propre argent) ou “le marché fixe le salaire” (Netflix ne tient pas compte de l’ancienneté, du titre ou de critères de parité, mais il fixe le salaire en fonction du plus haut prix du marché). [↑](#footnote-ref-1)