

Réunion des 70 ans de l'ANDRH MIDI-PYRENEES

## Présentation de l'ouvrage *Faut-il libérer l'entreprise ?*, de Gilles VERRIER

à l'Hôtel Mercure de Toulouse



Compte rendu rédigé par :

Master2 IHRM

- Servane Rombeaut : [servane.rombeaut@iae-toulouse.fr](mailto:servane.rombeaut@iae-toulouse.fr)
- Ambrine Belkalem : [ambrine.belkalem@ism-education.fr](mailto:ambrine.belkalem@ism-education.fr)
- Kristina Vassyukyavichute : [kristina.vassyukyavichute@iae-toulouse.fr](mailto:kristina.vassyukyavichute@iae-toulouse.fr)
- Loïc Couroo : [Loic.courault@ism-education.fr](mailto:Loic.courault@ism-education.fr)
- Alice Poupard : [alice.poupard@ism-education.fr](mailto:alice.poupard@ism-education.fr)

Ce mardi 17 Octobre 2017 s'est tenue à l'Hôtel Mercure Compans à Toulouse, la réunion mensuelle de l'ANDRH. Centrée sur l'entreprise libérée, l'occasion revêtait un caractère un peu spécial, non en raison du thème très en vogue, mais de la date qui marquait les **70 ans de l'ANDRH**. Le sujet de ce mois d'Octobre est donc doublement témoin de l'évolution de la fonction RH, mais aussi de l'accompagnement au plus près des problématiques actuelles de l'ANDRH.

Pour célébrer ce moment, l'association a convié **Gilles Verrier** à venir nous parler de son livre « **Faut-il libérer l'entreprise** », co-écrit avec **Nicolas Bourgeois** et paru en 2016 aux éditions Dunod. Faisant écho à des problématiques actuelles, l'ouvrage est d'autant plus pertinent qu'il analyse la question de l'entreprise libérée avec un certain recul. En 2016, l'ANDRH a décerné à Gilles VERRIER et Nicolas Bourgeois le « **Stylo d'Or** ». Après avoir été DRH de division chez Philips, Elf et Unilever, puis DRH du groupe Décathlon, Gilles Verrier a créé en 2004 Identité RH, qui accompagne les entreprises de toutes tailles dans leur

transformation. Il co-dirige l'Executive Master RH opéré par l'ESCP, Entreprise&Personnel et Identité RH. *Un de ses ouvrages précédents, « Réinventer les RH » a déjà reçu le Stylo d'Or.*

En guise d'introduction, M. Verrier a attiré l'attention de l'auditoire sur le point d'interrogation du titre de l'ouvrage dans « Faut-il libérer l'entreprise ». Afin d'alimenter le débat et essayer d'apporter des éléments de réponses, face à un public aux opinions très diverses, l'auteur a donné sa vision en examinant divers points. Tout d'abord, M. Verrier a fait un bond dans le passé afin de comprendre le "**buzz**" que représente aujourd'hui le concept d'entreprise libérée. De retour dans le présent, il va ensuite se pencher sur les **réalités organisationnelles actuelles** et y apporter un regard critique. Enfin, une dernière partie donne des clés pour "libérer l'entreprise" sans toutefois mettre en place "l'entreprise libérée".

## I. ENQUETE : L'ENTREPRISE A-T-ELLE BESOIN DE SE LIBERER ?

Gilles Verrier commence son raisonnement sur l'entreprise libérée en se demandant tout d'abord si l'entreprise a besoin de se libérer au regard de son environnement. Il expose sa réflexion en trois points, en l'illustrant par les mutations que les entreprises ont pu subir au cours des dernières années.

Premièrement, il souligne les **transformations** qui ont pu être observées autour du « business ». En effet, à l'origine, l'entreprise s'est construite autour de **l'industrialisation de masse**, période durant laquelle l'objectif premier était de **maximiser la production** tout en **minimisant les coûts**. L'entreprise est donc née dans un environnement industrialisé et formaté, entraînant une sorte d' « abondance ».

Bien qu'aujourd'hui la réalité économique et sociale ait changé, nous avons conservé le mode de fonctionnement adapté au besoin d'industrialisation de masse. Aujourd'hui nous faisons face à un **élargissement du champ concurrentiel** sans précédent ; Gilles Verrier appuie alors son propos : “ Qui aurait pu imaginer il y a cinq ans que les

taxis protégés par le système de licence puissent se faire « tailler des croupières » ? ”

Il prend ensuite un autre exemple de bouleversement de marché, le “Compte-Nickel”, nouvel acteur du secteur bancaire, qui enregistre le plus grand nombre d'ouvertures de comptes bancaires chaque année. Une percée qui est d'autant plus étonnante que le secteur est connu pour sa forte normativité et qu'il est animé par quelques acteurs historiques prédominants. La donne est complètement rebattue, le système traditionnel est devenu obsolète.

Gilles Verrier clôture la présentation de cette première transformation du modèle économique et sociale en résumant ainsi:

*“Une donnée vient s'imposer, hier c'était le produit ou le service qui était rare, aujourd'hui c'est le client.”*

L'attraction et la rétention du client est l'enjeu du moment.

Gilles Verrier en vient à la seconde dimension, la **mutation des aspirations et comportements sociétaux**.

Aussi, on assiste à une mutation des aspirations des acteurs de notre société. Auparavant, les modèles d'autorité étaient **formels**, il était nécessaire de respecter les ordres et le travail était considéré comme un devoir.

Il prend l'exemple de la scène du repas de famille, durant laquelle, les enfants ont dorénavant obtenu le droit de prendre la parole, de négocier leur futur lieu de vacances ou cadeau et de réclamer des explications sur des décisions relevant de l'autorité parentale.

Il fait alors le parallèle avec nos rapports actuels qui doivent être basés sur le **respect**, la **considération** et sur une « **quête de sens** ». En effet, la quête de sens n'est plus exclusivement pourvue par les enseignes idéologiques que sont l'église et les parties politiques. Il y a une

réelle **volonté de se réaliser et de s'épanouir au travail**.

Ces aspirations sont de plus en plus fortes de nos jours et particulièrement au sein des pays européens.

Enfin, la troisième transformation majeure concerne la **révolution informationnelle et relationnelle**. Ce dernier conservait son pouvoir en retenant cette information et en ne la faisant bénéficier qu'à un cercle réduit. Alors que maintenant, l'information est devenue **abondante**. Le processus s'est inversé puisque, dans une entreprise, celui qui est capable de **sélectionner l'information pertinente** puis de la **diffuser** à l'aide de réseaux et de communautés, bénéficiera d'une influence.

## II. LES FONDATIONS : QUELS REPERES ET QUELLES CONVICTIONS POUR LIBERER L'ENTREPRISE ?

D'après Gilles Verrier, aujourd'hui il existe un vrai **phénomène de buzz médiatique** autour du concept d'entreprise libérée qui s'explique par le besoin de **dépasser le modèle néo-taylorien** qui n'est plus adapté à la réalité économique et sociale.

Il y a une figure centrale sans qui rien ne se fait : « **le leader libérateur** », le dirigeant de l'entreprise qui est porteur d'une vision. La logique de cette approche est de libérer les collaborateurs des **contraintes** qui pèsent sur eux, créer un environnement favorable à l'**auto-motivation**, partager la vision construite par « le leader libérateur » et inviter les collaborateurs à prendre toutes les **initiatives** qui leur paraissent bonnes.

Parallèlement, les **fonctions support** dans l'entreprise sont **supprimées** et la hiérarchie intermédiaire est mise en cause. Cela engendre un **contrôle social intériorisé**, et tous les autres mécanismes de contrôle sont éliminés. Ainsi, le concept d'entreprise libérée soulève de nombreuses interrogations.

A la question « Est-ce que l'entreprise libérée est une réponse pertinente aux enjeux des organisations actuelles ? » M. Verrier a répondu négativement et cela pour trois raisons principales qui constituent les trois limites du concept.

### 1. *Le risque de dérives éthiques :*

La première critique de cette approche porte sur le risque de dérives éthiques, avec notamment la place du « leader libérateur ». Tout d'abord, M. Verrier nous alerte sur le risque à **concentrer le pouvoir de libération et de transformation** de l'organisation entre les mains d'une seule personne, surtout quand les strates managériales sont supprimées. Ainsi, « le leader libérateur » porte le risque de dérive vers un modèle **autocratique**, qui n'est pas un modèle du futur mais du **passé**.

Gilles Verrier affirme que dans l'entreprise tous les **collaborateurs** doivent pouvoir jouer leur rôle dans le processus de mutation des modes de fonctionnement. L'idée principale est de faire **confiance** à ses collaborateurs.

Ensuite, M. Verrier apporte son regard critique concernant la responsabilité supportée de l'entreprise quant au **bonheur** de ses collaborateurs.

Selon lui, la question du bonheur renvoie à une **dimension personnelle** pour que l'individu en confie la responsabilité à d'autres, et notamment à son entreprise.

De plus, la notion de bonheur est très **subjective** et peut avoir le sens différent selon les individus. L'intervenant souligne l'importance de ne pas confondre l'épanouissement au travail et le bonheur au travail. L'entreprise doit créer de bonnes conditions pour ses collaborateurs pour qu'ils puissent **s'épanouir** dans leur travail, mais l'entreprise ne peut pas affirmer qu'elle est en charge de leur bonheur.

## *2. La responsabilité et la régulation décréées :*

La deuxième critique porte sur la **responsabilité** et la **régulation** décréées. Dans l'entreprise libérée, les salariés sont autonomes et donc ils endossent plus de responsabilités, ce qui peut devenir compliqué, s'ils ne sont pas **accompagnés**. Cette montée en **responsabilité** passe notamment par

une montée en **compétences** de chaque collaborateur. Il devient important de soutenir cette montée en s'appuyant sur les managers.

## *3. La remise en cause des managers et des fonctions support :*

Enfin, M. Verrier n'est pas d'accord avec le fait qu'il faut remettre en cause les **managers** et les **fonctions support** pour favoriser **l'autonomie** des collaborateurs et d'introduire du sens. Selon lui, les managers et les fonctions support font ce que l'entreprise leur demande. Par ailleurs, l'ensemble des fonctions support de l'entreprise créent de la **valeur ajoutée** en travaillant sur l'engagement des collaborateurs, le **développement des compétences**. De même, M. Verrier pense que le rôle des managers doit changer, ils doivent être **repositionnés** comme ressources au service de leurs collaborateurs.

### III. LA MISE EN ŒUVRE : QUELS LEVIERS ACTIONNER ?

Si le modèle d'entreprise libérée n'est pas la réponse au besoin de libération de l'entreprise, alors comment aller plus loin ?

Gilles Verrier nous présente donc un modèle en pleine émergence qui se compose de **trois éléments** que chaque entreprise peut adapter à ses propres besoins.

#### *1. Développer autonomie et responsabilité*

Le client étant devenu rare face à l'environnement de plus en plus concurrentiel, l'entreprise se doit de se déplacer au plus près de ses clients. Cela se traduit par un développement de la **capacité d'autonomie** et donc par le besoin de développer et promouvoir la **responsabilité**. Il est donc nécessaire d'**accompagner** la montée en autonomie et en compétence.

Afin d'illustrer ce premier élément, Gilles Verrier nous donne l'exemple de l'entreprise PPC. Cette entreprise, spécialisée dans les travaux de revêtement des sols et des murs et qui compte plus de 200 ans d'histoire, a connu une situation économique et

sociale extrême, au point d'annoncer sa fermeture.

Cependant, un investisseur Allemand a su reconnaître le potentiel de cette entreprise et a décidé de la racheter pour la somme d'un euro symbolique. Leur projet était d'investir massivement à la seule condition de réorganiser complètement l'organisation dans un objectif de réduire les coûts d'au moins 20%.

Afin d'atteindre leur objectif, les 300 collaborateurs de l'entreprise, imprégnés par la logique de l'entreprise ont su identifier par eux même les sources d'économie. Un ré engineering complet a donc été mis en place, qui a conduit l'entreprise à atteindre ses objectifs : baisse de 20% des coûts largement dépassée, équipes remobilisées, aucun licenciement.

Grâce à cet exemple nous comprenons donc que les collaborateurs d'une entreprise sont les **principaux acteurs du changement**, il est donc primordial pour l'entreprise de les engager dans le processus de libération en les accompagnants dans le développement de leur autonomie et de leur responsabilité.



## 2. Partager culture, sens et projet

### Comment faire pour que tous les acteurs d'une entreprise se mobilisent tous et ensemble ?

Cela peut passer par une **mission commune** vécue au quotidien comme Danone et sa mission d'améliorer la santé par l'alimentation. Ces projets co-construits sont porteurs de **valeurs communes** que l'on peut considérer comme de réels **éléments de boussole** et donc **source d'engagement**.

Gilles Verrier illustre ce point avec l'exemple de Chronodrive, précurseur des courses en ligne créé en 2004. Face aux investissements massifs de ses concurrents, Chronodrive a montré la volonté de relancer sa dynamique en décidant de construire sa vision 2025. Afin de développer cette dernière, l'entreprise a fait appel à ses collaborateurs dans le but de construire ensemble cette vision future de manière collective.

Ainsi Chronodrive sera sûr de développer un projet et une culture commune et avancer dans un sens commun.

## 3. Construire une nouvelle organisation

Tout d'abord le cadre d'exercice doit être « **débureaucratisé** ». En effet, il y a des **normes** et des **processus** qu'il faut **alléger**.

En d'autres termes, il est nécessaire de passer du comment obligatoire à plusieurs comment alternatifs.

Ensuite il faut construire une **structure simple conçue à partir du client**. C'est-à-dire non plus en **logique métier** mais en **flux client**. Il ne faut pas oublier qu'aujourd'hui ce n'est plus le produit mais le client qui se fait rare, c'est donc en fonction de ce dernier qu'il faut baser sa stratégie et sa structure.

Enfin, les unités de travail doivent disposer d'une **forte autonomie**.

Gilles Verrier nous donne l'exemple de Quick, en difficulté après un scandale sanitaire l'entreprise a été rachetée par Burger King France. Ce rachat a évidemment suscité des inquiétudes quant à l'organisation future entre les collaborateurs des deux entreprises. Les dirigeants ont donc posé un certain nombre de principes d'organisation afin de développer un projet commun et une dynamique commune.





Afin de conclure sur ce modèle à adopter, Gilles Verrier nous a partagé un proverbe Touareg qui rappelle l'essentiel à retenir : « **faire pour les gens sans les gens, c'est faire contre les gens** ».

En effet, si seulement quelques personnes décident du changement

dans ses moindres détails sans consulter les acteurs qui vont amener ce changement cela va forcément mener à des blocages.

## IV. QUESTIONS/REPOSES

Suite à cette présentation, la séance a pris la tournure d'un échange grâce aux questions de l'auditoire.

**Un premier intervenant s'est interrogé sur les changements organisationnels des GMS.**

Pour répondre à la question, M. VERRIER s'est appuyé sur un exemple qu'il connaît bien, les entreprises de la famille Mulliez et notamment Auchan. Après avoir rappelé le fonctionnement organisationnel issu du paternalisme, le conférencier a fait part de ses observations.

Alors que dans les magasins français le choix a été pris de supprimer des échelons managériaux, en Italie, le changement s'effectue autour de l'engagement des salariés.

En effet, après 8 ans de perte, Auchan Italie affiche en conséquence un taux d'engagement de seulement 40%, un taux qu'ils ont pour objectif d'élever à hauteur de 70%.

Avec un taux actuel de 40% d'engagement, ces Auchan italiens, client d'Identité RH, comptent sur un objectif de 70% afin de rattraper les pertes qu'ils connaissent depuis 8 ans.

**Un autre intervenant se questionne quant à l'impact que peut avoir l'intelligence Artificielle sur le système de fonctionnement des entreprises et plus particulièrement sur la menace qui pèse sur les emplois de demain.**

Gilles Verrier prend l'exemple du secteur bancaire pour étayer sa réponse. Il affirme que l'IA (Intelligence Artificielle) d'ici vingt ans assurera 70% des tâches effectuées par les conseillers en agence aujourd'hui.

Il insiste néanmoins sur l'importance de prendre en compte la culture et les contraintes de chaque entreprise. Il cite le Crédit Agricole, banque mutualiste, très largement ancrée sur le territoire et les milieux ruraux, qui ne peuvent jouer la carte de la relation client "intégralement digitalisée". En effet, cela reviendrait à altérer une partie de son ADN caractérisé par la proximité de la relation client. Le groupe doit réinventer la banque de proximité et trouver un facteur local qui est différenciant. Gilles Verrier en voit deux : les savoir-faire, c'est à dire les expertises, et les savoirs-être des conseillers. L'intervenant rétorque que l'IA va se substituer aux métiers de conseillers. Gilles Verrier répond que l'IA n'est pas encore en mesure de réaliser du conseil personnalisé. Il ajoute que l'IA va se substituer dans un premier temps

aux emplois qui requièrent peu de qualifications.

**Enfin, une dernière question met en lumière le fait que M. Verrier n'a que peu utilisé le mot "valeur" dans sa présentation.**

Ce dernier s'est justifié en expliquant que pour lui *"trop souvent on essaye de convaincre sur le terrain des valeurs alors*

*qu'on est plus efficace si on met en avant le terrain de la performance"*. Néanmoins, il souligne qu'il est très attaché aux valeurs, tant dans la vie personnelle que professionnelle. Pour lui, c'est en développant les Hommes qu'on peut développer l'entreprise.

*Nous tenons à remercier dans un premier temps l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines de Midi-Pyrénées de nous avoir permis d'assister à cette conférence.*

*Nous remercions également Mr. Verrier pour la présentation de son ouvrage et son analyse de l'entreprise libérée.*

---

## V. POUR NE RIEN MANQUER DE L'ANDRH A TOULOUSE...

### ▪ **07/11/2017:**

Conférence sur la médiation professionnelle au Casino Barrière en collaboration avec Expectra

### ▪ **20/11/2017 :**

Présentation de M. MERLANE, Président du Master RH à TBS

### ▪ **21/11/2017:**

Journée pro sur le bien être et la qualité de vie au travail : le soir, rendez-vous à la TSM pour une réunion avec Paul Henri Bernard

