

Ethiques et Ressources Humaines

Enseignant : Monsieur Yvon PESQUEUX

Auditrice : KA Ayichatou

Thème : L'entreprise libérée



Photo extraite de: mieux-lemag.fr/octave-ou-lhistoire-dune-entreprise-liberee

Sommaire

- 1) Choix de l'ouvrage
- 2) Présentation de l'auteur
- 3) Problématique
- 4) Contexte
- 5) Hypothèse
- 6) Résumé
- 7) Quelques sujets d'actualité
- 8) Conclusions

Choix de l'ouvrage

« Il n'est point de bonheur sans liberté, ni de liberté sans courage. » Périclès

Ayant suivi cette année un cours intitulé « **la relation individu et organisation dans la gestion des ressources humaines** » je fus impressionnée par une séance sur le management libéré. Chaque entreprise cherche à être la meilleure, à innover afin de répondre aux besoins de ses clients, mais aussi afin de pouvoir atteindre ses objectifs.

Mais plusieurs firmes sont à la recherche du succès de l'entreprise, sans poser aucune contrainte aux travailleurs. Ainsi se pose-t-on la question de savoir, quel est le secret de la réussite des entreprises d'aujourd'hui ?

Des dirigeants visionnaires ont estimé l'importance de transformer les firmes sur la base de la confiance et de la liberté des travailleurs pour faire le succès des entreprises. Tout au long de ce cours, j'ai appris et j'ai découvert l'existence de nouveaux modes d'organisation basés sur la liberté des salariés tout en respectant les règles et la culture de l'entreprise.

Plusieurs ouvrages étaient donnés comme indices pour la compréhension de ce cours. J'ai été fascinée par l'ouvrage d'Isaac GETZ et Brian CARNEY « Liberté é Cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises », que j'ai lu suite à une recommandation du professeur. Cet ouvrage m'a permis de découvrir le nouveau mode de management dans les entreprises, d'avoir des connaissances sur le fonctionnement des entreprises libérées, sur le rôle que doit jouer le salarié au sein de l'équipe pour le développement et le succès de l'entreprise.

J'ai choisi d'étudier aussi ce livre car dans le cadre de mes expériences professionnelles, j'ai développé certaines compétences telles que l'autonomie. Chaque salarié exerçait sa mission sur la base de la confiance et du respect de la culture de l'entreprise. Il n'y avait ni pression, ni contrôle sur les faits et gestes des salariés. La confiance régnait.

Néanmoins, tout défaut dans l'exercice des missions à réaliser se répercute sur le fonctionnement ou l'organisation de l'entreprise. Donc il y avait une nécessité d'être attentifs à tous les détails.

J'ai travaillé dans le cadre de mes stages en collaboration avec des responsables ressources humaines, la nécessité de mener des démarches qualité, constitue un facteur important s'imposant au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, dans le cadre de mon projet professionnel s'inscrivant dans le domaine des ressources humaines, j'ai jugé utile de lire ce livre qui m'a permis de prendre du recul car j'ai compris que pour s'épanouir au travail, il faut savoir pour quoi et pour qui, on travaille.

2) Présentation des auteurs

A travers la citation de Périclès, Homme politique grec né en -495, de famille aristocratique, nous pouvons remarquer que l'homme essaie de nous montrer l'importance de la liberté dans la société pour pouvoir s'épanouir et avoir la force à poursuivre ses objectifs. C'est cette idée que Brian M. CARNEY et Isaac GETZ semblent défendre dans leur ouvrage « *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* », selon laquelle les dirigeants doivent transformer l'organisation de leur firme sur la base de la confiance et de la liberté des salariés. Dans ces types d'entreprises, Brian Carney et Isaac Getz, laisse savoir que dans les entreprises, les employés prennent des initiatives au lieu de recevoir des ordres dans le cadre de leur travail.

Isaac Getz et Brian M. CARNEY sont les auteurs de l'ouvrage intitulé « **Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises** », dont la nouvelle édition argumentée est publiée en 2016.

Isaac Getz est professeur à l'ESCP Europe et auteur de nombreux livres dans les domaines du comportement organisationnel, du leadership et de la transformation organisationnelle. Il a été professeur visitant aux Universités Cornell, Stanford et à l'Université du Massachusetts. Il est connu pour avoir théorisé la notion de l'entreprise libérée et l'avoir popularisée en France.

Isaac Getz a fait des études d'ingénieur en mathématiques appliquées et en *computer science*, est diplômé d'un master en science de management, d'un doctorat en psychologie et d'une habilitation à diriger des recherches en gestion¹.

Isaac Getz a coécrit avec Alan Robinson, « *Vos idées changent tout !* », l'idée étant d'introduire en France le concept de « management des idées »². Basé sur l'étude d'une soixantaine d'entreprise dans quelques dizaine de pays, le livre décrit les principes des meilleures pratiques de Systèmes de Management des Idées (SMI)³. Le livre a été traduit en allemand, en néerlandais, en italien et en espagnol.

En 2009, dans son article « Liberating leadership : How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted » publié dans la *California Management Review*, Isaac Getz a théorisé le concept de « *freedom-form company* », traduit plus tard en français comme l'« entreprise libérée ».

La même année, il a co-publié aux États-Unis avec Brian Carney, le livre « *Freedom, Inc.* traduit et publié en France en 2012 sous le titre *Liberté & Cie* (Fayard). Son édition de poche de 2013 (Flammarion) a popularisé la notion de l'entreprise libérée en France.

Quant à Brian M. Carney il fut un journaliste économique américain. Il est diplômé en philosophie au Yale College. Titulaire d'une maîtrise de l'Université de Boston, Brian a intégré le Wall Street Journal, où il fut Directeur des Pages Débat. Il a remporté le Prix Gerald Loeb pour le journalisme financier et d'affaires, en 2009, et le Prix Frédéric Bastiat du journalisme.

3) Contexte

Préoccupées par les réalités d'innovation et de développement, les entreprises ont décidé de poser un nouveau mode de management. La pensée managériale évolue en fonction des mouvements de mode. Le principe sur lequel Getz et Carney se fondent est celui d'une opposition à l'entreprise contrainte par ses procédures, sa hiérarchie rigide, ses contrôles, le tout débouchant sur une totale absence de liberté d'initiative pour la très grande majorité des salariés. Ils ont critiqué l'organisation taylorienne car estimant que c'est un mode d'organisation mettant le travailleur à exécuter les ordres de son supérieur..

En effet, avec ce mode de management hiérarchique datant du début du 19ème siècle, les industries en pleine expansion avaient besoin de système d'organisation standardisé et d'une main d'œuvre disciplinée pour répondre aux besoins de la consommation de masse, à une économie des services et à un management orienté client. Mais la mutation économique opérée par le déclin de l'industrie et l'émergence du troisième secteur modifie profondément les approches. Ce qui fait qu'à l'heure du libéralisme triomphant, l'individu acquiert de nouvelles libertés. Par ailleurs, on assiste à la création d'un nouveau référentiel de normes. L'individu prend à partir de ce nouveau courant philosophique, ses propres initiatives au lieu de suivre à la lettre les ordres de son supérieur hiérarchique qui lui dit quoi faire et comment faire. Il doit respecter la règle mais créer ses propres règles. Il est traité en adulte responsable, au lieu de contrôler ses faits et gestes.

Pour eux, la liberté, ça marche dans les entreprises. C'est ce qu'a défendu un patron légendaire de la firme américaine 3M, William McKnight qui exprimait en 1924, l'idée selon laquelle, si on mettait des barrières autour des gens, on risque d'obtenir des moutons. Dès il propose d'accorder aux gens l'espace dont ils ont besoin. Dans cet esprit, le patron de 3M a mis en place au sein de sa structure un environnement qui libérait la créativité et l'esprit d'initiative des salariés. Ce modèle d'organisation fut un succès chez 3M. Cette initiative a été reprise soixante ans plus tard par son concurrent japonais Konosuke Matsushita qui constata que la liberté des salariés contribuerait à leur bonheur ou ferait des patrons des gens heureux.

En 2009, l'économie américaine et l'économie mondiale sont en crise. L'inquiétude est générale et les patrons d'entreprises craignent que leur emploi ne soit en péril s'ils ne réussissent pas à préserver ou rétablir la rentabilité de leur entreprise. Ainsi il fallait changer le mode de management et libérer les entreprises en éliminant toutes barrières entre salariés et patrons.

4) Problématique

Depuis plusieurs décennies, l'idée de libérer les entreprises fut une vision de plusieurs dirigeants. En France et un peu partout dans le monde, plusieurs entreprises, pour leur rentabilité, furent libérées donnant ainsi la possibilité aux salariés de prendre des initiatives au lieu de recevoir des directives au niveau de la hiérarchie. Cette transformation d'organisation est fondée sur la confiance et de la liberté des salariés. Le concept d'entreprise libérée privilégie l'épanouissement des salariés tout en assouplissant la hiérarchie.

Le modèle du taylorisme causait des problèmes au sein des grandes firmes. Cette bureaucratie, cette organisation hiérarchique semblent être le prix à payer pour faire des affaires dans le monde moderne. Dans ce mode d'organisation, le principe est qu'il est nécessaire pour le salarié avant d'effectuer tout geste tout fait d'obtenir l'autorisation de son supérieur qui lui même devra l'obtenir du sien etc ... dans une interminable chaîne de comment. Dès lors, il devient impossible pour l'employé de faire son travail sans désobéir à un chaînon de la voie hiérarchique.

Pour assouplir la hiérarchie, privilégier l'épanouissement des salariés, le concept d'entreprise libérée fut l'objet d'une vision de nombreux dirigeants d'entreprises. L'objectif étant d'éliminer toutes les barrières existant entre les salariés et managers et qui sont susceptibles de mettre en péril les relations entre salariés et managers.

Ainsi, compte tenu des éléments élucidés, la question de départ qui pourrait se poser est de savoir, en quoi la liberté des salariés dans le cadre de leur travail peut il favoriser le développement d'une entreprise ?

Pour les auteurs de cet ouvrage, le problème tourne en gros autour de l'idée de la relation qui peut exister entre managers et subordonnés afin de favorisant l'épanouissement de ce dernier, au travail. En d'autres termes, comment peut-on apaiser les relations entre managers et subordonnés en vue réduire le stress au travail ?

Pour répondre à différentes questions, plusieurs hypothèses ont été soulevées par les auteurs Isaac Getz et Brian Carney dans l'ouvrage « Liberté & Cie ».

5) Hypothèses

Dans cet ouvrage d'Isaac Getz et Brian Carney, il est développé l'idée selon laquelle, il y a une nécessité de changement des pratiques organisationnelles. En effet, ils décrivent une forme organisationnelle dans laquelle les salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bons. Getz et Carney y précisent que l'entreprise libérée est définie aussi à partir de sa fonction. L'entreprise libérée est désignée comme un mode d'organisation qui devrait permettre la liberté et la responsabilité d'initiative des travailleurs. Pour permettre la liberté et la responsabilité de salariés, la libération d'entreprise remet en cause des pratiques organisationnelles qui ont marqué la bureaucratie.

Pour Marx Weber célèbre sociologue allemand, du début du XXème siècle, le succès et la domination de l'administration bureaucratique étaient parfaitement logiques¹. Et aujourd'hui encore certains spécialistes du management continuent à penser pour obtenir des résultats rentables, une entreprise doit mettre en place le modèle de la hiérarchisation.

Toutefois, de nombreux penseurs et spécialistes de la gestion de l'entreprise, contestent ce modèle wébérien et défendent un modèle d'organisation basée sur la confiance et la liberté des salariés. En effet, ce type d'organisation conduit, selon eux, à une réduction drastique des dispositifs de contrôle interne.

Des leaders d'entreprises œuvrant dans des industries ont transformé l'organisation de leur firme sur la base de la confiance et de la liberté des salariés. Ainsi ils ont imprimé dans leur organisation une culture de la libération et de l'égalité intrinsèque des employés pour des résultats remarquables en termes de performance, de satisfaction client, de longévité et d'engagement des employés.

L'idée que défendant les auteurs, est de traiter les employés de façon à ce qu'il n'y ait aucune pression dans l'exercice de la mission, de se mettre à leur place, pour obtenir de la part des équipes un comportement audacieux, propice à l'innovation et à la satisfaction des clients.

Cette approche a une conséquence directe sur la motivation des personnes. Thomas Jefferson disant « Quand les gens sont bien informés, on peut les laisser se gouverner eux-mêmes ». On a l'impression que Jefferson veut faire qu'on ne peut pas motiver des équipes. On peut

¹ « Liberté et Cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises », p 46 Isaac GETZ et Brian M. CARNEY

simplement mettre en place un contexte dans lequel les équipes pourront s'auto-motiver. C'est ce que fait comprendre aussi l'ex dirigeant de la fonderie FAVI, pionnier du concept, lors d'un forum qui lui était dédié. L'ex patron de la fonderie FAVI a laissé comprendre que **l'entreprise libérée** :

« C'est une entreprise où on a libéré les productifs des contraintes des improductifs. Moi j'ai accès sur le bonheur, mais il n'y a pas de « méthode » à appliquer. Les salariés connaissent leur travail : il faut juste libérer leur savoir et arrêter de les contrôler sans cesse. »

6) Résumé du texte « l'entreprise libérée »

Depuis plusieurs décennies, en France et un peu partout dans le monde, des centaines d'entreprises ont adopté l'idée de la libération d'entreprises grâce à une vision de nombreux dirigeants. L'objectif de ces dirigeants étant d transformé l'organisation de leurs firmes sur la base de la confiance et de la liberté des salariés.

Isaac Getz et Brian Carney, compte tenu de cette mission des dirigeants visionnaires définissent, une entreprise dite libérée « lorsque la majorité des salariés disposent de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise. ». C'est un nouveau modèle organisationnel qui suscite un engouement croissant depuis la parution française, en 2012, de l'ouvrage d'Isaac Getz, « Liberté et Cie », co-écrit avec Briand Carney dont la première édition anglaise date de 2009, et la diffusion, en juin 2015, du documentaire « Le bonheur au travail ».

Dans ce type de structure, les auteurs nous font comprendre que les dirigeants laissent les employés prendre des initiatives au lieu de le dire comment faire, car ils sont des adultes responsables. Ainsi dans une entreprise libérée, c'est la remise en cause du contrôle des faits et des gestes des employés. Toutes les ressources humaines sont importantes et susceptibles de participer à la création de richesses dans l'entreprise.

L'homme doit dès lors être au cœur de l'activité et l'entreprise lui ouvre le champ d'initiatives. Selon I. Getz et Brian Craney, cette démarche ne peut réussir que si les employés se considèrent avoir les mêmes droits, que lorsqu'il n'existe ni d'autorité, ni titres, ni privilèges et qu'il leur est laissé le choix de se motiver. Donc c'est une sorte d'entreprises dans lequel, le salarié peut prendre des décisions en toute liberté.

L'entreprise libérée est vue par les auteurs comme une autre facette de l'entreprise. Il est question d'agir sur l'environnement plutôt que sur les personnes. Contrairement à l'entreprise libérée, l'organisation classique, pyramidale, souffre d'un excès de processus bureaucratiques, de reporting, de procédures et de toutes sortes de systèmes de contrôle qui entravent les salariés.

Généralement lorsqu'on parle d' « entreprise », il y a des règles qui s'imposent aux salariés sur la manière, ce qui fait que la capacité d'entreprendre des autres acteurs de l'entreprise s'en trouve alors freinée. Cette méthode de travail peut avoir des conséquences directes relatives notamment à une perte de motivation, de performance et de capacité d'innovation.

Alors que l'entreprise libérée peut échouer à ces nombreuses conséquences et booster la performance de l'entreprise grâce aux innovations issues de l'intelligence collective, les employés se trouvant « libérés » de la hiérarchie et du contrôle. L'objectif de cette nouvelle méthode est de rendre aux salariés la responsabilité du résultat de leur travail en leur donnant la capacité de s'organiser librement.

L'américain Tom Peter, spécialiste du management, dans son ouvrage publié en 1995 : «Liberation management»² est le précurseur de l'entreprise libérée. Dans ses travaux, il propose un nouveau mode de management différent des repères classiques des structures hiérarchiques prônées par la société industrielle. Il prône une entreprise où les équipes de travail établissent de nouvelles coopérations « sans mode de direction formel » et où il est développé une complète autonomie des salariés ayant la responsabilité totale de leurs projets. « Le management contemporain consacre une tendance à l'autonomie des collaborateurs »³.

F. Herzberg en 1959, «The Motivation to Work », D. Mac Gregor, « The human side of entreprise », paru en 1960, s'opposent à l'idée de l'autorité et du contrôle dans les entreprises et prônent une conception spécifique du salarié afin que celui-ci puisse gérer les relations avec les individus.

Le terme « entreprise libérée » apparaît pour la première fois en France en sous les travaux d'Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe, dans son ouvrage : « Liberté & Cie ». L'auteur met en exergue ce qu'il a étudié ou observé notamment chez Gore (inventeur du Gore-Tex aux États-Unis), chez FAVI en Picardie (équipementier automobile) ainsi que chez Poulit à Montauban (biscuiterie). Il fut soutenu dans ses travaux par quelques dirigeants emblématiques, tels que Jean-François Zorbist, ancien dirigeant de l'entreprise Favi ainsi qu'Alexandre Gérard, directeur de Chronoflex, une entreprise nantaise spécialisée dans la réparation de flexibles hydrauliques

6.1 - Les éléments caractéristiques d'une entreprise libérée

Pour le succès d'une entreprise libérée, les dirigeants doivent mettre en avant certains grands principes à savoir : - la capacité d'écoute des dirigeants, - la liberté des salariés, moteur de

² «Liberation management», Tom PETER publié en 1995

³ «L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle : Une analyse des cas de Google et de la Favi, par Philippe Jacquinet

motivation et de créativité, - des valeurs communes et une adhésion de tous à la culture de l'entreprise, - la disparition de la hiérarchie pyramidale et du contrôle, - la disparition des symboles de privilèges, - la disparition des horaires imposés, - le principe de subsidiarité. Le succès de ce type d'entreprise passe également par la légitimité des salariés. En effet, ces derniers peuvent prendre des décisions sur ce qui les concernent. Ils doivent se soucier du client, de leur entreprise et être solidaires envers leurs collègues.

Dans le cadre de la « libération » d'entreprise, il y a une volonté de remise en cause personnelle d'un dirigeant, longtemps vu comme l'autorité hiérarchique qui prend les décisions pour la transformation de l'organisation. Avec l'idée de l'entreprise libérée, le dirigeant « libérateur », a pour rôle de faire émerger, discuter et partager avec tous les salariés, une vision de l'entreprise et des valeurs communes. Dans ce modèle d'entreprise, les employés sont rendus autonomes afin de leur permettre de se réapproprier leur travail et de leur redonner du pouvoir au sein de leur entreprise. Par ailleurs, le leader libérateur cherche à donner de la confiance et permettre la réalisation des missions sans qu'il soit un élément dispensable au sein de la structure.

Nouveau type d'organisation, l'entreprise libérée a pour intérêt de favoriser la motivation et l'innovation dans un environnement favorable à la collaboration. C'est un modèle de structure auquel la bureaucratie est bannie et le manager a un nouveau rôle consistant non plus de contrôler ou de commander mais de soutenir les individus et les équipes lors des prises de décisions.

Les salariés sont plus autonomes, responsables dans le cadre d'une entreprise libérée et chacun a l'obligation de développer son talent pour le succès de l'entreprise. En effet, dans les structures horizontales, les employés doivent favoriser les échanges féconds et permettre le partage des pouvoirs pour que les différentes parties prenantes se sentent impliquées.

L'avantage de ce nouveau modèle d'organisation est qu'il permet au salarié de se réapproprier son travail, d'évaluer ce qu'il considère être un « travail bien fait » et de trouver lui-même les solutions à d'éventuels dysfonctionnements dans sa mise en œuvre, d'où son autonomie et sa responsabilité. Le salarié est ainsi quelqu'un de créatif, il est une force de proposition et participe ainsi de l'intelligence collective de l'entreprise. Le système de la hiérarchisation est aboli dans ce sens. Tous les niveaux de contrôle sont supprimés et est mis en place le principe de subsidiarité.

6.2- Quelques succès de phénomène de la libération de l'entreprise

L'idée de l'entreprise libérée connaît du succès. Plusieurs entreprises prônent le modèle libéral en vue de développer et d'innover leurs structures. Nous pouvons citer l'exemple de la fonderie Favi qui en 1986, avec J.-F. Zobrist, nouveau directeur, nommé par le groupe. (...) connut un succès considérable. Le nouveau directeur à son arrivée avait déploré les conditions et les méthodes de travail de la structure qu'il qualifie d'entreprise peu réactive voire paralysante. (...) En 1989, à la suite d'une opportunité commerciale offerte par Peugeot, J.F.Z. est persuadé que la réussite de Favi passe par la libération de l'intelligence de terrain, l'ancrage territorial et l'écoute du client. (...)

Ainsi, le nouveau directeur de Favi décide de libérer l'entreprise et dédie une équipe de 20 à 35 opérateurs animés par un leader. J.F.Z. demande ainsi aux commerciaux de répondre directement à leurs clients. Et comme conséquence la démission du responsable du bureau d'études. Les fonctions supports sont amenées à se mettre au service des commerciaux. Le client s'impose. Les mini-usines deviennent complètement autonomes.

Michel Munzenhuter, directeur général de Sew Usocome France, entreprise spécialisée dans la fabrication de moteurs, génératrices et transformateurs électriques défend un nouveau modèle « d'entreprise qui libère les énergies, (...) pour créer de la richesse humains. Selon le directeur il faut bannir la hiérarchisation dans l'entreprise, car cela ralentit le fonctionnement de l'entreprise.

Alexandre Gérard, dirigeant de Chronoflex est à la recherche de nouvelles formes d'organisation pour son entreprise qui rencontre des difficultés. Enthousiasmé par une conférence de J.-F. Zobrist, il décide de « libérer son entreprise ». Les contrôles et symboles de pouvoir sont supprimés pour faire place à la prise d'initiatives. Les salariés sont réorganisés en petites équipes géographiques, chacune cooptant son capitaine.

Tout comme les entreprises précédemment citées, le groupe Poulton a rencontré des difficultés de gestion. En effet, il s'est lui aussi trouvé dans une situation financière délicate. Le PDG Carlos Verkaeren décide d'apporter son soutien au groupe POULT. Ensemble, ils développent le travail collaboratif pour laisser la place à l'intelligence collective. Telle une entreprise libérée, est mis en place au sein de la structure de l'auto-organisation et de l'autonomie des salariés. Les salariés ont ainsi la latitude d'exposer leurs idées et de les voir valoriser, ce qui

constitue une source d'émulation et de motivation. Au sein du groupe Poulton, on constate désormais qu'il n'existe plus de postes de directeurs et de chefs de service.

Pour le développement et l'innovation de son entreprise, le dirigeant décide de rencontrer A. Gérard et consulte les travaux de I. Getz et J.-F. Zobrist dont le projet consiste à donner le plus d'autonomie possible aux salariés afin d'assurer les meilleures relations à l'intérieur de l'entreprise et avec les clients.

Le dirigeant, Frédéric Lippi, s'est approprié quelques préceptes de l'entreprise libérée. En effet, le PDG estime qu'il faut donner plus d'autonomie aux salariés afin de rétablir la confiance et la motivation. Il opte alors pour l'« auto-organisation ». Il est laissé aux salariés la possibilité de tendre vers de nouveaux centres d'intérêt et d'élargir le champ de leur évolution au sein de l'entreprise. L'accent est mis sur le développement des compétences (notamment via le numérique), la responsabilisation et la formation.

6.2 - Des questionnements sur la libération de l'entreprise

Compte tenu des éléments élucidés, le passage d'une entreprise classique en une entreprise libérée semble dépendre la réaction face à une crise qui menace la survie de l'entreprise et la conviction du dirigeant.

- Quelle gestion des ressources humaines ?

L'entreprise libérée a pour objectif de faire adhérer à une nouvelle vision de l'entreprise. L'idée est de modifier à la fois la place et la posture de chaque employé au sein de l'entreprise. Quelques éléments de la bureaucratie sont supprimés. IL n'y a plus de hiérarchisation, d'auto-organisation, de self-management, d'holocratie etc. Les entreprises à travers le nouveau concept de management libéré mettent en place le principe de subsidiarité « qui consiste à confier les responsabilités à l'échelon le plus bas et le plus proche possible de l'action ». Le changement est radical pour les managers. En effet, ils n'ont plus comme à exercer un contrôle ou à prescrire mais à accompagner les salariés dans leur activité de travail, même si certains dirigeants admettent que cela est parfois mal vécu.

Il est constaté qu'avec ce nouveau modèle, de nombreuses conséquences. En effet, certains membres de l'encadrement quittent le navire car ils ne se reconnaissent plus dans le rôle qui leur est attribué. Ils se voient dépossédés, déconsidérés de leurs compétences. L'entreprise

libérée est souvent assimilée par certains comme de l'anarchie où les salariés se retrouvent sans repères ou bien de la confiscation du pouvoir par de nouveaux leaders.

- La libération : un impact sur la performance ?

Le changement d'un système d'organisation passe en général par un changement de culture ou de philosophie. Afin de mesurer le succès d'un tel changement les dirigeants d'entreprises évaluent cette transformation sur une période allant de trois à cinq ans. Cette évaluation permettra ainsi aux dirigeants de connaître l'augmentation de leur performance sur la base de la fluidité des rapports sociaux et du bien-être des salariés

Et pour mesurer l'évolution de cette performance, les dirigeants se fondent sur les gains de productivité, l'augmentation du chiffre d'affaires et/ou en obtention de nouvelles parts de marché. De même, une entreprise performante se reconnaît à travers la cohésion, la capacité d'initiative, de créativité et un climat social pour un bien-être des salariés.

- Le modèle est-il généralisable ?

Le modèle d'organisation libérale fait l'unanimité concernant le développement de l'entreprise. Toutes les entreprises ont témoigné le succès d'une telle démarche.

Cependant, des critiques affirment une remise en cause d'un tel modèle de la part des salariés ayant fait les frais de cette nouvelle organisation pour une légèreté du système.

Le modèle de l'entreprise libérée est utilisé par de nombreux cabinets en conseil qui défendent également la volonté de remettre l'humain au centre de l'organisation.

- L'existence de nouveau modèle d'organisation à l'instar de l'entreprise libérée

- **La sociocratie**

Ces nouveaux modèles d'organisation de l'entreprise ne remettent pas en cause l'idée de l'entreprise libérée. C'est un mode d'entreprise libérée déguisé. Inventé par Auguste Comte, ce modèle organisationnel théorisé par Gérard Endenburg, un ingénieur qui, en 1988, a combiné ses compétences en management et ses connaissances en théorie des systèmes, en cybernétique et en biofeedback. L'idée de cette théorie est de donner plus d'indépendance aux salariés dans l'exercice de leur fonction. Elle remet en cause l'idée de contrôle, d'exécution et de décision et contient 4 règles principales que sont: les cercles, la prise de décision par consentement, le double lien et l'élection sans candidat.

- **L'holocratie**

Il s'agit d'un nouveau système d'organisation développé en 2001 par Brian Robertson au sein de son entreprise de production de logiciels (Ternary Software). Son objectif est de faire émerger l'intelligence collective et son potentiel de créativité, l'entreprise étant considérée comme un être vivant. Avec l'holocratie, la hiérarchisation est supprimée et les rôles attribués à des salariés sont définis. Le rôle du manager change et il a désormais pour mission de représenter et défendre ses équipes auprès du cercle supérieur. Le rôle de leader consiste ainsi uniquement obtenir les résultats attendus.

Le modèle d'entreprise libérée a connu du succès pour certains dirigeants. Nous pouvons donner comme exemple l'expérience de Michelin qui a choisi d'expérimenter une organisation responsabilisante. En effet, le groupe Michelin décidé de libérer ses employés. Selon le président du groupe, J.-D. Sénard, fait savoir que chez Michelin, il n'est pas question de suppression de hiérarchie mais d'un mode de management différent. « Toutes les décisions sont prises au niveau de l'ilot de production, sauf celles que ses membres ne réussissent pas à prendre eux-mêmes ». Les managers ont un nouveau rôle. Ils deviennent des coachs, qui pratiquent la « délégation d'autorité ». Un manager est évolué sur la performance de son équipe.

Pour une performance et un développement de l'entreprise, Ludovic Cinquin, DG du cabinet de conseil IT « Octo Technology » préconisent aux dirigeants de s'inspirer du système libéral de l'entreprise et de mettre en avant leurs projets numériques.

En effet, après étude, il est constaté que les nouveaux outils numériques donnent une nouvelle valeur à l'organisation du travail et au rapport à la hiérarchie. En effet, désormais pour faciliter les modes d'échanges collaboratifs, il est judicieux d'user des messageries, des réseaux sociaux, de la mobilité. Et on retrouver certains principes de l'entreprise libérée telle que l'autonomie, la liberté et le pouvoir pour les salariés.

Les auteurs ont mentionné dans l'ouvrage l'expérience de Liisa Joronen, présidente de SOL, le numéro deux finlandais des services de nettoyage, une entreprise qui compte dix mille salariés avec un chiffre d'affaires annuel de 207 millions d'euros.

Elle a libéré l'entreprise avant de la laisser actuellement dirigée par son fils et sa fille, L. Joronen a mis en place un nouveau système, après négociation avec ses clients. Ses salariés vont venir faire eux-mêmes effectué le service de ménage

L'entreprise, de 1992 à 2010, a connu une croissance moyenne annuelle de 15% et a généré des marges bénéficiaires de 8 à 9%. Liisa Joronen a valorisé son personnel en le rendant visible pendant son travail, mais elle a aussi compris que tous les éléments –une plus grande visibilité, un personnel libéré, des horaires de travail peu orthodoxes – étaient liés et permettaient au final la vente de nouveaux produits et services. Mais elle admettait toutefois que ce système d'entreprise libérée ne s'adresse pas à tous et peut avoir des inconvénients. L'entreprise libérée peut être très pénible pour certains parce que la liberté s'accompagne de responsabilité et qu'un lieu de travail où règne le bonheur exige une grande *autodiscipline*.

7) Quelques éléments d'actualité

Le sujet sur l'entreprise libérée a fait l'objet d'actualité. En effet, son succès à travers le monde, a laissé les dirigeants d'entreprises ébahis. La suppression de la hiérarchie, la confiance à 100% envers les salariés et l'autocontrôle a favorisé l'épanouissement personnel des salariés. Le mouvement de la libération d'entreprises est en marche.

Dans son article paru dans « Le Monde » le 30 Novembre 2016 Pierre Julien, a montré que l'entreprise libérée est une « forme organisationnelle dans laquelle des salariés sont totalement libres et responsables des actions qu'ils jugent meilleures pour l'entreprise permettant la liberté et la responsabilité de l'action »⁴.

Pierre Julien n'a pas manqué de montré la suppression de la hiérarchie verticale dans les entreprise, en se fondant sur les idées. En effet, dans l'article, la suppression de la hiérarchie verticale à la libération de salariés a fait le succès de nombreuses entreprises telles que Kiabi, groupe dirigé par Nicolas HENNON qui met en avant l'importance de la libération des salariés. En effet en 2010, le groupe KIABI a obtenu un chiffre d'affaires multiplié par deux et un taux de salariés connaissant le bonheur à 98%.

Dans le Journal du Net, l'auteur de l'article⁵ montre que l'autonomie des salariés, la liberté d'innover, l'organisation des horaires par les salariés fixant personnellement les objectifs à atteindre et désignant leurs responsables, a constitué une réalité dans plusieurs entreprises qui ont renversé la hiérarchisation pour devenir ce que l'on appelle une entreprise libérée. Mais la réalité de l'idée d'entreprise libérée lui pousse à poser des questions sur l'épanouissement des salariés au sein de l'entreprise.

Christophe Baillon, président et fondateur de Sogilis, une entreprise spécialisée dans le high tech a répondu aux questions du journaliste qui voulait savoir comment l'entreprise fonctionne dans une ambiance où les salariés s'autocontrôlent ?

Pour cela, Mr Baillon a fait entendre que dès sa création en 2008, la société qui compte aujourd'hui 35 collaborateurs, a opté pour le modèle de l'entreprise libérée. Et concrètement, il laisse à ses salariés une liberté totale pour atteindre leurs objectifs. Il a fait savoir au journaliste également que ce sont les salariés eux-mêmes qui lisent les CV et les lettres de motivation lorsqu'ils décident d'embaucher. Il n'impose pas d'horaires aux salariés. Les congés sabbatiques à l'étranger sont encouragés au sein de Sogilis.

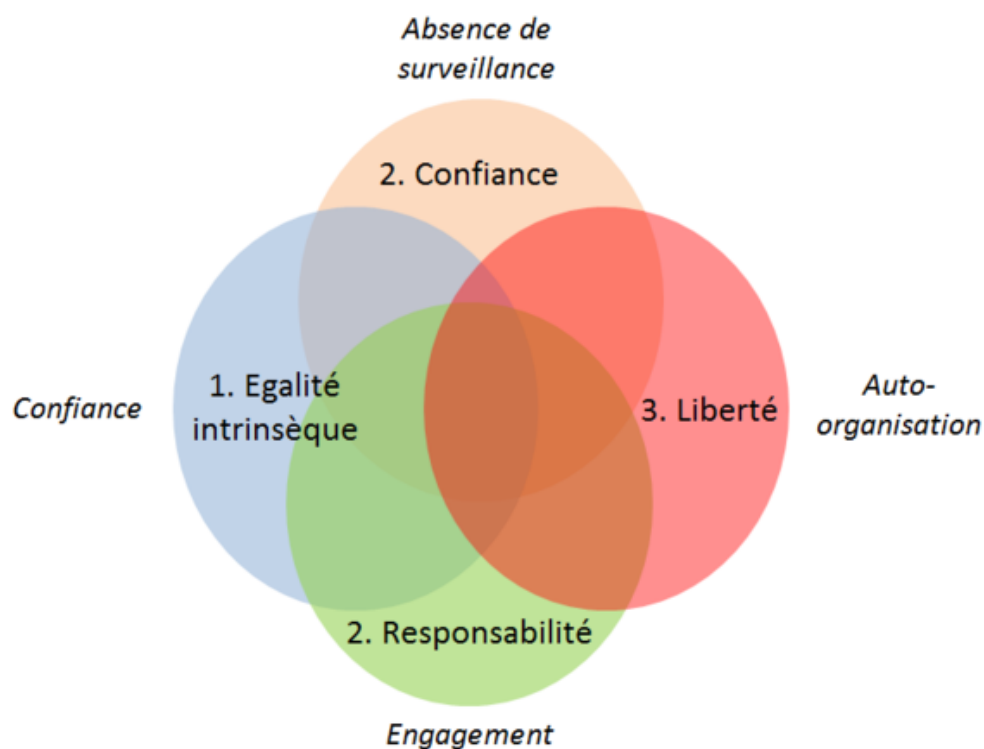
⁴ « Les bulles de l'entreprise libérée », Le Monde par Pierre Julien

⁵ « L'entreprise libérée, révolution ou imposture », Lucas Jakubowicz

Grâce, à la liberté des salariés, aujourd'hui, l'entreprise a connu une croissance qui leur a permis de s'implanter en Australie. Grâce à ce type de management ils ont développé des structures d'accompagnement de start-up et ont créé Hexo+, une filiale spécialisée dans les drones.

Dans les faits, les salariés sont libres et responsables mais en réalité tout le monde contrôle tout le monde. L'objectif de ce nouveau mode d'organisation est en réalité de permettre à l'entreprise de gagner en compétitivité en favorisant le bien-être des employés. En bref, il s'agit de développer au sein de la structure, la performance par le bonheur et l'épanouissement des salariés. Aujourd'hui, ils sont de plus en plus nombreux à avoir changé de modèle d'organisation. On peut citer dans certains cas depuis bien longtemps à l'image de FAVI fonderie française « libérée » depuis 1983 par le charismatique Jean-François Zobrist. Pour les autres : il y a Poulit, fabricant de biscuit, Gore, inventeur du GoreTex, Michelin, Chronoflex, Harley Davidson, Innov'on et la liste ne cesse de s'allonger.

L'entreprise libérée, possède des valeurs nécessaires qui font son succès. Au minimum quatre valeurs sont à partager entre l'ensemble des salariés et des dirigeants ; l'application de ces valeurs permet à une entreprise de se libérer et de mettre fin aux barrières entre employés et employeurs.



8) Conclusion

I. Getz, a mis en avant l'idée d'entreprise libérée pour répondre une « crise de réorganisation des modes de travail », bousculés par les nouvelles technologies, la rigidité des processus de décision et la multiplication des systèmes de contrôle. Les entreprises remettent en cause le modèle hiérarchique d'une organisation et donnent plus de liberté aux employés. Comme solution, I. Getz et d'autres proposent de bannir les managers au sein des organisations, pour faire place à un management démocratique. Il n'y a plus besoin d'exercer une mission de contrôle sur les employés.

Mais cette théorie de Getz a fait l'objet de nombreux critiques. Pour H. Landier, d'autant plus que l'organisation taylorienne et pyramidale de l'entreprise a déjà fait depuis longtemps, l'objet de critiques, la proposition de suppression de la hiérarchie apparaît simpliste à bien des égards. Quant aux dirigeants de PME engagés pour une libération de l'entreprise, il s'agit plutôt, dans cette théorie de management libéré, de changement de culture voire d'une nouvelle philosophie de l'entreprise. L'entreprise libérée met en avant la place l'individu dans l'entreprise et propose un « nouveau » mode relationnel. Ce nouveau système est vu comme un créateur d'innovation et de performance en ce qu'il mobilise l'intelligence collective et favorise la régulation.

Ainsi, l'engagement du salarié et son sens au travail deviennent élément nécessaire pour la réussite de la libération de l'entreprise. Depuis son adoption par de nombreuses structures, les statistiques ont montré le taux élevé de satisfaction des salariés au travail.

Bibliographie

« *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* », Isaac GETZ et Brian M. CARNEY

«Liberation management», Tom PETER publié en 1995

«L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle : *Une analyse des cas de Google et de la Favi* », par Philippe Jacquinot

« Les bulles de l'entreprise libérée », Le Monde par Pierre Julien

« L'entreprise libérée, révolution ou imposture », Lucas Jakubowicz

Annexes

« Qui sont les entreprises "libérées" en France » par Céline Chaudeau | 07 juillet 2016

Dans une entreprise dite libérée, la hiérarchie pyramidale n'existe plus, ou de moins en moins. Ça vous donne envie ? Bonne nouvelle elles se développent partout en France et recrutent à tous les niveaux et dans tous les secteurs. Pour les identifier, suivez le guide !

Favi et Chronoflex : les précurseurs

À tout senior tout honneur : **Favi**, une fonderie spécialisée dans l'injection des alliages cuivreux à Hallencourt (Somme) fait partie des modèles historiques. Quand Jean-François Zobrist en devient directeur en 1986, il s'interroge sur la pertinence de son organisation. Il profite d'une grosse commande pour tester l'autonomie de certains salariés et mets progressivement en place de mini-usines autonomes. Ici, hier comme aujourd'hui, un ouvrier compétent n'a pas besoin d'être supervisé...

À Saint-Herblain (Loire-Atlantique), chez **Chrono Flex**, Alexandre Gérard sait ce qu'il doit à ses aînés. « Le hasard de la vie m'a fait rencontrer Jean-François Zobrist, de Favi, et Isaac Getz, l'auteur de *Liberté et Cie, Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises* », se souvient l'ancien PDG du groupe Chrono Flex, leader en France du dépannage de flexibles hydrauliques. **Depuis, il n'a pas quitté l'entreprise mais juste renoncé à son titre.** En 2009, frappé par la crise de plein fouet, il décide, avec succès, de supprimer les échelons hiérarchiques de son entreprise. « Tout est décloisonné. Aujourd'hui, **ce sont les salariés qui recrutent leurs collègues** par exemple. Ils n'ont plus de managers mais des *team leaders* qu'ils choisissent. »

Poult et IMA Technologies : les ambassadeurs

Preuve que tous les secteurs sont concernés, **Poult**, une des plus grandes biscuiteries de France à Montauban (Tarn-et-Garonne), s'est aussi illustrée dans le management libéré ainsi que dans *Le Bonheur au travail*, un excellent documentaire de Martin Meissonnier. Après consultation des employés, toute hiérarchie a peu à peu été supprimée. « Avant, j'étais responsable de service, témoigne Sylvain Pineau, ancien manager. **Je suis passé à un rôle d'animateur qui consiste plus à aider les collaborateurs à progresser. Chacun peut désormais faire les choses à sa manière**, de façon autonome et responsable. Il y a aussi une transparence totale sur les chiffres et les résultats pour que chacun soit conscient des enjeux. »

Dans un autre genre, Christophe Collignon gère un vaste centre de relation client en Loire-Atlantique. Quand il est distingué par l'association Entreprise & Convivialité pour ses actions en faveur du bien-être de ses collaborateurs, le directeur général d'**IMA technologies** rend un bel hommage au principe de l'entreprise libérée. « Le bien-être moral, c'est la capacité de rendre chaque salarié sa dimension d'adulte, analyse-t-il. Chez nous, les collaborateurs peuvent prendre certaines initiatives ou effectuer des dépenses sans demander des autorisations qui, souvent, infantilisent les salariés. »

D'autres aventures motivantes

Michel Munzenhuter, lui, a carrément inventé un terme pour décrire son aventure : selon le directeur général de **Sew Usocome France**, une entreprise spécialisée dans la fabrication de moteurs, génératrices et transformateurs électriques basée à Haguenau (Bas-Rhin), l'entreprise libérée est génératrice de "perfambiance". Il observe que plus il y a de chefs et de fonctions, plus on ralentit le fonctionnement de l'entreprise. Désormais, il n'existe plus que deux niveaux : celui de direction et des managers de mini-usines, des mini-entreprises de 35 personnes.

La société **Lippi**, spécialisée dans la clôture, le grillage et le portail métallique à Mouthiers-sur-Boëme (Charente), s'est aussi approprié quelques préceptes de l'entreprise libérée. Son dirigeant, Frédéric Lippi, a opté pour l'auto-organisation, estimant lui aussi que donner plus d'autonomie à ses salariés pouvait rétablir la confiance et la motivation. Ici, le développement repose désormais sur la formation. Certains salariés changent même de métier. Les 250 salariés, de l'assistante au soudeur, sont formés aux outils du web et font décoller l'entreprise.

Scarabée Biocoop à Cesson-Sévigné (Ile-et-Vilaine), enfin, figure sans doute parmi les derniers adeptes de cette révolution managériale depuis deux ans. « En 32 ans d'existence, notre coopérative a beaucoup grandi et nous avons réfléchi à comment mieux répartir les pouvoirs, résume Isabelle Baur, présidente du directoire de ce groupement de restaurants et de magasins issus de l'agriculture biologique. Concrètement, un collaborateur n'a plus besoin de l'aval d'un manager pour formuler une proposition. Personne n'est enfermé dans son secteur et les propositions créatives peuvent venir de partout. »

Mais il y en a encore d'autres. Pour les trouver, rendez-vous sur cette [carte de France collaborative et en cours de développement](#). Y figure en effet l'essentiel des entreprises libérées... ou en marche vers cet objectif.