

LES 7 POINTS CLÉS D'UNE ENTREPRISE LIBÉRÉE.

Outre le fait d'identifier les sept points communs des entreprises libérées afin de mettre en perspective ce qui est de l'ordre du possible, cela permet aussi de comprendre, en creux, ce qui peut dysfonctionner dans les organisations traditionnelles.

Cependant, *l'Entreprise libérée* est pour nous un concept très précis, modélisé et notamment quel que soit le domaine ou le secteur d'activité dans lequel elles opèrent, les entreprises libérées ont en général 7 points communs que nous allons résumer dans ce qui suit.

1. Bienveillance et productivité

Chacun sait aussi (car c'est avéré) que la souffrance au travail a un coût considérable. Par exemple, le coût du stress a été évalué à 3,8 % du PIB par des études européennes, soit entre 3 et 3,5 millions de journées de travail perdues.

La première clé pour parvenir à une *Entreprise libérée*, c'est d'exclure le bien-être au travail comme une donnée moraliste ou bien-pensante, mais d'en faire une priorité dans l'organisation, car c'est un des facteurs de pérennité de ce mode d'organisation industrielle ou de service.

Pour cela, il faut remettre du sens et du plaisir au travail grâce entre-autre à l'autonomie des acteurs dans un environnement complexe et changeant.

En outre, cela suppose donc de faire en sorte que chacun soit en capacité de tout dire dès lors que c'est dit de manière bienveillante. Bien dire, c'est la marque de fabrique de la communication dans une *Entreprise libérée*.

2. Une vision révolutionnaire

Cette vision n'est pas celle d'une évolution du Management de l'entreprise, mais celle d'une révolution portée par un leader charismatique exemplaire et humble.

Cette deuxième clé suppose de renverser la table quant aux processus de décision, en cela c'est une vraie révolution. Elle doit être incarnée par un « Patron » qui est avant tout le Leader reconnu par tous, pour faire avancer son entreprise vers plus de performance, mais

aussi plus de convivialité entre ses collaborateurs. Il doit être en position de Seigneur et serviteur, c'est-à-dire avec une autorité de compétence incontestée et une humilité à toute épreuve. C'est à ce prix qu'il peut faire partager cette vision à ses collaborateurs.

La révolution, c'est de comprendre qu'il est indispensable de lâcher l'idée que le « Patron », de l'entreprise ou du service, est le Sujet supposé tout Savoir, mais qu'il faut au contraire favoriser l'Intelligence Collective, pour trouver des solutions aux problématiques posées voire même les conflits.

3. Des valeurs congruentes

Pour favoriser et maintenir la cohésion au sein d'une Équipe collaborative de travail, il ne suffit pas d'afficher des valeurs telles qu'on peut le voir dans les chartes d'entreprise, il est surtout indispensable de les appliquer au quotidien de manière congruente.

En effet, c'est à travers la cohérence constatée par tous, entre les valeurs partagées et incarnées sans distorsion entre les valeurs affichées et les valeurs mises « en acte » que se situe la troisième clé spécifique d'une *Entreprise libérée*. C'est le plus petit dénominateur commun entre les collaborateurs en fonction et auquel doit adhérer sans restriction les nouveaux recrutés.

Notamment des valeurs de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE). Une *Entreprise libérée*, est nécessairement impliquée dans cette mouvance, par cohérence entre sa communication interne et externe.

4. L'agilité

C'est à cet endroit que se repère la clé de voute de cette révolution organisationnelle de l'entreprise, que l'on pourrait synthétiser de la manière suivante : « C'est celui qui fait qui sait ». Dans une *Entreprise libérée*, chaque acteur est indubitablement un expert dans son domaine et à ce titre, il est légitime pour gérer son activité.

Cette stratégie inspirée de « *l'empowerment* », a pour objectif avoué de rendre l'entreprise plus agile en supprimant le plus possible les longues boucles de contrôle, extrêmement sclérosantes, lesquelles représentent un coût énorme tant économique que psychologique. Dès lors, le Manager n'est plus un goulot d'étranglement des décisions, mais un Leader qui encourage chacune et chacun à être des Sujets responsables de leurs actes.

En outre, dans une *Entreprise libérée* chaque sous-système à son niveau de décision. Le décloisonnement devient possible à partir du moment où le principe de subsidiarité rend chaque individu et chaque collectif légitime pour prendre les décisions qui leur incombent au niveau où ils se trouvent. Le modèle de *l'Entreprise libérée* conduit ainsi à rendre inutile un nombre important de fonctions intermédiaires.

5. Des Sujets autonomes

Comme suggéré plus haut, il est un fait caractéristique des *Entreprises libérées* : **l'autonomie des acteurs**, lesquels sont des Sujets et non les bons objets de leurs Managers. Mais si cette clé suppose un a priori de confiance, cependant elle en exclue le contrôle et en conserve la vigilance, mais la déplace sur l'ensemble des acteurs loyaux et compétents.

La véritable autonomie n'est pas l'indépendance ou chacun fait ce qu'il veut, mais c'est une compétence qui s'acquiert dans un processus en 5 phases qui s'autorégule par l'Intelligence Collective et la Bienveillance des autres collaborateurs. De plus, cela comporte trois comportements observables indissociables :

- **L'auto-direction** : chaque équipe, chaque acteur est légitime pour déterminer son projet d'action tant qu'il respecte la vision du Dirigeant.
- **L'auto-organisation** : la manière de procéder est de la responsabilité de l'acteur. Le rôle du Dirigeant est de communiquer sur son intention, sa vision, d'en être le garant également. Mais il ne peut pas imposer la façon de faire pour y parvenir.
- **L'auto-contrôle** : l'autonomie des acteurs n'est réelle que si ce sont eux qui contrôlent leur travail, sans avoir un censeur au-dessus d'eux.

C'est souvent grâce à cette seule clé que l'on qualifie, à tort *l'Entreprise libérée*, car on ne peut oublier les six autres.

6. Une nouvelle gouvernance

Faire avancer le concept de *l'Entreprise libérée*, est ce que cela nous conduit vers la disparition du Management ? Pas du tout. Car ce n'est pas parce que *l'Entreprise libérée* supprime des orthèses de ruissellement de circulation que l'information et les décisions, n'ont plus de raison d'être puisque les acteurs individuellement ou collectivement sont légitimes pour décider. Mais cela ne veut pas dire qu'il n'est pas nécessaire de nommer un responsable. Ce n'est pas la disparition des responsables dans l'entreprise, c'est la fonction qui change où le Management n'est pas de contrôler ni de commander, mais de favoriser

l'Intelligence collective des Équipes pour prendre les bonnes dispositions. Son rôle est de soutenir les acteurs et les Équipes lors des prises de décisions. Ce qui tend à disparaître c'est la fonction orthèse du Manager, pour faire thèse vers une gouvernance plus collective.

7. Respecter la pyramide managériale

Contrairement à ce que prétendent d'autres tenants de *l'Entreprise libérée* nous soutenons que bien que le Management est au service du terrain, cela ne suppose pas d'inverser la pyramide managériale. Et ce n'est pas parce que le Management est au service des employés qui sont eux-mêmes au service des clients, qu'il faut faire disparaître la pyramide hiérarchique. Même si le chef a pour rôle d'aider à la réflexion sans forcément prendre de décision, le Manager n'est plus un arbitre en matière de décision mais un indispensable pourvoyeur de sens.



BIBLIOGRAPHIE

Un petit patron naïf et paresseux – L'histoire de FAVI racontée par son patron en 61 histoires, Jean-François Zobrist, Stratégie & Avenir – 2009.

Liberté & Cie – Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises – Ouvrage très complet sur les réussites de management de la liberté, Isaac Getz – Brian M. Carney, Fayard, 2012.

Le travail à cœur – Pour en finir avec les risques psychosociaux, Yves Clot, La découverte, 2012.

Faites décoller vos hommes et votre entreprise – Pour une entreprise sans distinction hiérarchique qui fasse décoller les hommes, Robert Townsend, Seuil, 1985.