

# L'entreprise libérée est une question de philosophie, ses créateurs... des anti-bureaucrates

LE MONDE | 04.06.2015 à 17h51 | Par Isaac Getz (Professeur à l'ESCP Europe)



En 1787, Thomas Jefferson, alors ambassadeur des Etats-Unis à Paris, écrit une lettre à son ami Madison occupé à concevoir la constitution américaine. Plutôt que de commenter le système spécifique de l'équilibre des pouvoirs, Jefferson lui expose trois philosophies de gouvernance de la société.

La première, qu'il associe aux sociétés d'Europe continentale de l'époque, est celle du gouvernement par la force.

La deuxième, qu'il associe à l'Amérique et au Royaume-Uni, est celle du gouvernement rendant des comptes à la population.

Enfin, la troisième, que Jefferson associe aux sociétés Amérindiennes, est celle de l'auto-gouvernement assuré par l'intériorisation de valeurs communes par tous les membres des sociétés de petite taille.

## « Aversion intrinsèque pour le travail »

Jefferson indique, par ailleurs, sa préférence pour la troisième philosophie, avant d'admettre son impraticabilité pour les populations nombreuses. Analyser l'entreprise libérée, en comparaison avec les systèmes politiques (autocraties vs. démocraties, etc.) peut paraître hasardeux. En revanche, comprendre les philosophies qui sous-tendent les entreprises, plutôt que leurs systèmes ou leurs modèles supposés est très instructif.

En 1957, Douglas McGregor explicite la philosophie qui sous-tend les entreprises dites traditionnelles, dont sa croyance principale : « *Les salariés ont une aversion intrinsèque pour le travail et préfèrent être dirigés afin d'échapper aux responsabilités* ».

Les entreprises libérées se fondent sur une philosophie différente dont les croyances principales stipulent que les êtres humains aspirent à satisfaire leurs besoins universels d'égalité intrinsèque, de réalisation de soi et d'auto-direction, universels bien qu'articulés différemment selon les cultures. De ces deux philosophies découlent deux modes organisationnels distincts.

La première philosophie pose le problème de la direction des salariés. La solution est le modèle organisationnel hiérarchique car il constitue la solution mathématique permettant de diriger le maximum de salariés avec le minimum de managers, comme l'explique le physicien et philosophe Marc Halévy.

## Diversité de modes organisationnels

La deuxième philosophie ne peut pas impliquer un seul modèle. En effet, si une organisation doit satisfaire les besoins des salariés d'une manière propre à leur contexte culturel (de métier, du secteur, de la région, etc.), eux seuls sauront indiquer les contours du mode organisationnel approprié, qui s'établit par étapes.

Au début de la « libération » de l'entreprise, il s'agit de demander aux salariés autour de quelles valeurs/règles de vie, ils souhaitent être animés ? Les réponses varient d'une entreprise à l'autre car le besoin d'égalité intrinsèque, par exemple, peut être articulé autour de valeurs comme le respect, la confiance, la bienveillance, l'écoute, l'équité, la bonne humeur,...

Une fois que ces valeurs sont communément déterminées, se pose la question suivante : « *Quelles pratiques et symboles faut-il éliminer car elles sont contraires à nos valeurs, et quelles autres pratiques et symboles faut-il construire pour les respecter ?* » Ainsi émerge une diversité de modes organisationnels qui sont chacun le reflet d'un contexte culturel unique.

Par exemple, la valeur de l'équité dans l'entreprise de services finlandaise SOL, spécialisée dans le nettoyage industriel, qui n'a dû son salut dans les années 2000 qu'à la refonte du management, a fait que personne — le PDG compris — ne jouisse de « privilèges » tels que bureaux personnels, voitures de fonction, parkings réservés ou vols en classe affaires. En revanche, la même valeur d'équité chez le publiciste américain Richards Group, à Dallas, a fait que les parkings réservés et les places de l'open space ayant la meilleure vue soient attribués selon l'ancienneté.

## Les prénoms de ses collègues

Chaque organisation est unique, toutefois, un aspect organisationnel est commun à quasiment toutes les « entreprises libérées » : il s'agit de la taille limitée des entités opérationnelles. Appelées mini-usines, villages, bateaux rapides, équipes autodirigées, elles ne dépassent jamais les 250 personnes.

La raison n'est pas uniquement dans la difficulté de faire partager les valeurs à un grand nombre d'individus, mais dans celle de maintenir des pratiques organisationnelles qui continuent de satisfaire les besoins fondamentaux. Par exemple, comment échanger dans le respect et la confiance — directement et oralement — au-delà de 250 personnes, lorsqu'on ne connaît plus les prénoms de ses collègues ?

Au vu de ces arguments, la philosophie des entreprises libérées ressemble à celle que Jefferson associe aux tribus amérindiennes de la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, non sans bémols. Ces tribus n'ont pas été construites mais ont émergé historiquement. Tandis que le mode d'organisation des « entreprises libérées » se construit à travers une transformation déclenchée et conduite par le dirigeant. Il mène cette évolution en articulant la philosophie de l'entreprise libérée avec le contexte culturel hérité, ce qui fait naître un mode organisationnel unique. Ce patron libérateur n'a donc rien en commun avec le chef d'une tribu amérindienne.

Il ne peut donc exister ni modèle de l'entreprise libérée ni recette pour sa mise en place. Aucun des patrons libérateurs ne dit avoir appliqué un modèle particulier. Certains, comme Liisa Joronen, à la tête de SOL, ont rapporté que des chercheurs avaient essayé de modéliser leur organisation. D'autres, comme Jean-François Zobrist, qui durant trente ans a dirigé Favi, une icône de l'« entreprise libérée », toujours méfiant de toute théorie, a fait quelques modélisations a posteriori. Tandis que chez Gore, ce sont quatre salariés qui, au début des années 2000, ont pris l'initiative de codifier leur culture organisationnelle, en place depuis quarante ans.

## Architectes créateurs

La seule chose commune à toutes les « entreprises libérées » est la philosophie, chacune l'articulant avec le contexte culturel hérité pour construire un mode d'organisation unique. C'est aussi pour tout cela que la libération d'entreprise n'est pas une révolution — par définition ignorant l'héritage et la réalité et imposant un modèle théorique unitaire — mais une évolution, bien que radicale.

Pour conclure, quel rôle jouent les leaders libérateurs ? A priori, on pourrait les comparer à des architectes créateurs. Comme un architecte qu'initie une création architecturale, un leader libérateur initie la libération d'entreprise, et comme un architecte, un leader libérateur ne possède pas de recette pour garantir le résultat. C'est pour cela aussi que la libération, comme toute création, n'est pas simple mais hasardeuse et souvent frustrante. Toutefois, l'analogie s'arrête là.

A la différence d'un architecte, le leader libérateur co-crée les deux socles de l'entreprise libérée *avec* ses salariés : la vision (bien que certains entrepreneurs le fassent tous seuls puis la partagent) et surtout, les valeurs communes qu'il doit faire émerger. C'est pour cela que l'entreprise libérée est indissociable du processus de libération conduit par le leader libérateur avec les salariés.

L'autre différence est que beaucoup d'architectes travaillent — c'est logique — pour devenir connus et indispensables. Ce n'est pas le cas de leader libérateur qui cherche à se rendre *dispensable*. C'est à ce prix que les pratiques qui visent à satisfaire la confiance, la réalisation de soi et l'auto-direction triomphent dans l'entreprise.

## Stop ou encore ?

C'est ainsi également qu'il peut affirmer avoir construit une *entreprise libérée*, définie comme entreprise dans laquelle 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.

Ainsi tous les trois ans, Jean-François Zobrist demandait aux salariés s'ils souhaitaient le garder à la tête de l'entreprise, Robert Townsend de Avis préconisait aux dirigeants ne pas rester à leur poste plus de cinq ans. Ainsi Alexandre Gérard, qui a « libéré » l'entreprise Chronoflex, est tout simplement parti faire le tour du monde avec sa famille pendant un an.

Le leader libérateur est donc l'anti-chef et l'anti-bureaucrate. Il vise à ce que les problèmes soient résolus par les gens pour devenir « dispensable », tandis que le bureaucrate cherche à s'en occuper pour continuer d'être indispensable.