

# L'entreprise libérée : au-delà de l'utopie

Faut-il miser sur une autonomie maximale des collaborateurs ?



Didier Avril, série Storytelling

**L**e concept d'« entreprise libérée », souvent cité avec enthousiasme, soulève aussi de nombreuses interrogations et polémiques. Introduit-il une réelle rupture ? Comment fonctionne-t-il dans la pratique ?

En dépit du bruit médiatique actuel, l'approche n'est pas nouvelle. Elle s'appuie sur les recherches de théoriciens du management tels que Douglas McGregor, Frederick Herzberg et Tom Peters, qui se sont penchés depuis les années 60 sur la motivation au travail. Ces experts partagent une conviction commune : si les conditions sont réunies pour cela, l'homme cherchera volontiers à accomplir au mieux son travail. Cela va à l'encontre de la vision qui considère que le travail est une contrainte, ce qui conduit l'organisation à mettre en place des systèmes visant à s'assurer que ses salariés ne se défaussent pas de leurs engagements. Pour ces chercheurs, plus on fait confiance aux salariés, plus on leur laisse la liberté de s'organiser et plus ils s'efforceront d'assumer au mieux leurs responsabilités.

La notion d'entreprise libérée désigne des organisations qui fonctionnent selon cette vision de l'homme

au travail. Comparativement aux entreprises traditionnelles, cela se traduit par une transformation en profondeur des rapports hiérarchiques et des pratiques de gestion. Le pouvoir de décision est redistribué au plus proche du terrain. L'organisation et les procédures sont revues de façon à favoriser l'autonomie des collaborateurs. Est-ce à dire que, dans ces entreprises, la performance collective ne repose que sur la bonne volonté des individus ? La réalité est plus complexe. L'entreprise libérée ne se contente pas de donner un vrai pouvoir de décision aux salariés et de leur montrer que l'entreprise leur fait confiance pour utiliser leur jugement à bon escient. Elle met aussi en place des systèmes et un environnement qui permettent de réguler et d'orienter efficacement leur action.

- **Supprimez tout ce qui place les salariés en posture de simples exécutants.**
- **Créez les conditions de l'autonomie, en veillant à ce que chacun connaisse le but final dans lequel s'inscrit son action.**
- **Formez et épauliez chacun pour qu'il tire au mieux parti de cette autonomie.**

## Nos sources

Cette synthèse s'appuie en particulier sur les publications citées ci-dessous et présentées en dernière page.

### Liberté & Cie

Isaac Getz, Brian M. Carney,  
éd. Fayard, 2012.

### Une nouvelle technologie managériale : l'Holacracy

Bernard Marie Chiquet, adapté en  
bande dessinée par Étienne Appert,  
éd. IGI Partners, 2013.

### Judgment on the Front Line

Chris DeRose, Noel M. Tichy,  
éd. Portfolio, 2012.

## Dans cette synthèse...

- 1 Des organisations traditionnelles **sous-optimales**
- 2 **Changer** les rapports humains
- 3 **Coordonner** par le « pourquoi »
- 4 **Faciliter** l'exercice de l'autonomie



## 1 Des organisations traditionnelles sous-optimales

Dans leur livre *Liberté & Cie*, Isaac Getz et Brian M. Carney racontent comment un certain nombre de dirigeants en sont arrivés à mettre en place des pratiques plus autonomes dans leur entreprise. Tous partagent des convictions fortes et optimistes sur la nature humaine (Figure A). Mais il ne s'agit pas pour autant d'utopistes en rupture avec la vocation économique de l'entreprise. Ils dirigent en effet des organisations performantes comme Harley-Davidson, Hewlett-Packard, SOL, FAVI, Avis ou Toyota...

Au-delà de vouloir créer un environnement épanouissant pour leurs salariés, ils ont aussi été motivés par le constat que les fonctionnements traditionnels pouvaient engendrer un certain nombre d'effets pervers.

### Une rigidité de fonctionnement

Les entreprises traditionnelles sont régies par de nombreuses règles. Circuits décisionnels, descriptions de poste détaillées et procédures permettent d'optimiser la répartition du travail et d'en maîtriser la réalisation. Mais ces règles conduisent également à rigidifier le fonctionnement de l'entreprise. C'est l'une des difficultés

On sous-estime souvent les effets pervers des mécanismes de contrôle.

auxquelles s'est heurté Toyota quand l'entreprise a repris l'ancienne usine de General Motors dans le cadre de la joint-venture NUMMI. Les normes de production étaient négociées entre la direction et les syndicats. Une fois validées, elles étaient difficiles à faire

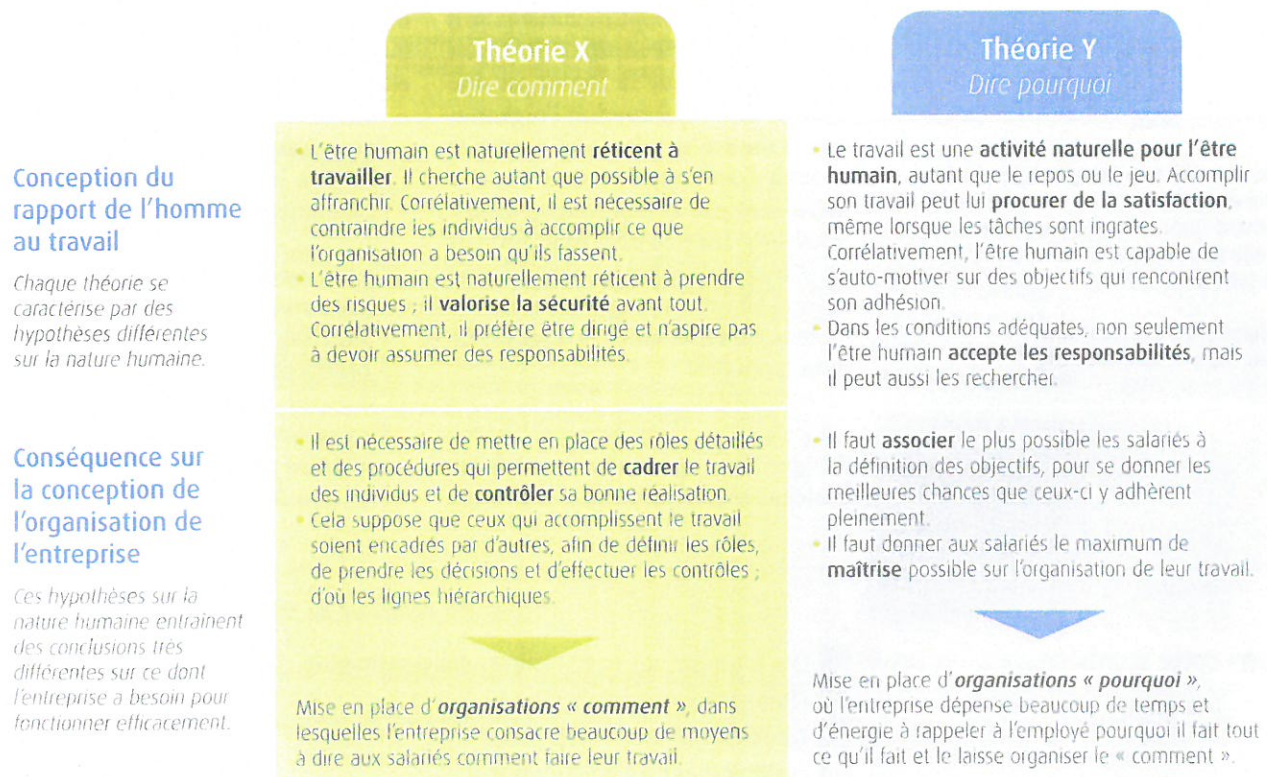
évoluer : cela supposait d'engager des négociations, inévitablement compliquées par des jeux de pouvoir. La même rigidité s'observait sur le terrain. Par exemple, pour changer un matériel de place, les opérateurs devaient demander l'aval de leur supérieur. Cela engendrait des délais et dissuadait l'initiative, alors même que le problème aurait pu être réglé rapidement et localement. De fait, les procédures de contrôle destinées à maîtriser l'action individuelle entraînent ainsi souvent des rigidités qui rendent l'entreprise moins agile.

### Des coûts cachés importants

On sous-estime souvent les coûts indirects générés par certaines mesures de contrôle. Les auteurs de *Liberté & Cie* citent l'exemple de la procédure d'échange des gants chez FAVI, fonderie de cuivre, avant que son dirigeant ne décide de transformer l'entreprise. Pour éviter les vols et maîtriser les

## FIGURE A Deux visions de la nature humaine

Qu'elles se revendiquent ou non de cet héritage, les entreprises libérées partagent une philosophie très influencée par la *théorie Y*, publiée par Douglas MacGregor en 1960, laquelle s'oppose à la théorie implicite pratiquée par la plupart des entreprises, désignée comme la *théorie X*.



D'après *Liberté & Cie*, Isaac Getz, Brian M. Carney, éd. Fayard, 2012.



flux, l'entreprise s'était dotée d'une procédure. L'ouvrier devait monter ses gants usés au chef d'atelier, qui lui donnait alors un bon d'échange. L'ouvrier pouvait ainsi aller récupérer sa nouvelle paire chez le magasinier. À première vue, cette façon de faire semble correspondre au simple bon sens. À ceci près qu'elle impliquait que l'ouvrier immobilise sa machine pendant une bonne dizaine de minutes. Compte tenu du manque à gagner en production, les gants coûtaient ainsi en réalité à l'entreprise nettement plus cher que s'ils avaient été laissés en libre accès près des machines, même en prenant en compte le risque de vol. En cherchant à se prémunir contre les risques de gaspillage ou de malhonnêteté, l'entreprise avait en fait généré des coûts et des contraintes superflus.

### Une capacité d'exécution dégradée

Dans la majorité des entreprises, les décisions sont prises aux échelons supérieurs de la hiérarchie, puis sont déclinées en cascade auprès de l'ensemble de l'organisation. Ainsi, la stratégie est généralement réfléchie, murie et décidée « en haut lieu », et seulement ensuite communiquée aux salariés. N'ayant pas été associés à la phase de réflexion, ceux-ci ont souvent du mal à se l'approprier. Ils ne perçoivent pas toujours clairement le lien entre la vision et ce qu'ils vivent quotidiennement sur le terrain. Ils se sentent également naturellement moins engagés que s'ils avaient eu leur voix au chapitre et ont plus tendance à se montrer réticents à des changements qu'ils vivent comme imposés. Ce déficit d'appropriation de la stratégie nuit à la cohérence et à l'efficacité d'action sur le terrain.

### Des problèmes humains et sociaux récurrents

La scission entre ceux qui décident et ceux qui produisent conduit souvent les salariés de première ligne à vivre leur rôle comme celui de purs exécutants, sans réel contrôle sur le déroulement de leur travail. De fait, en forçant le trait,

ils n'ont d'autres choix que de faire ce qu'on leur demande, avec les outils qu'on leur donne, dans le cadre qui leur est imposé. Rien qu'en soi, cette situation est source de démotivation. De plus, quelle que soit l'intelligence mise dans la conception des méthodes et des moyens de travail, il est impossible de tout prévoir. Inévitablement, il se produit ce qui est vécu sur le terrain comme des aberrations. Des salariés se trouvent contraints d'agir d'une façon clairement inadaptée. D'autres voient leurs idées d'améliorations ignorées, sans plus d'explication. Les psychologues ont montré que ce sentiment d'impuissance est une cause de stress importante, qui se manifeste sous forme de comportements préjudiciables à l'entreprise : passivité, absentéisme, conflits sociaux, mauvaises relations de travail, taux de démissions élevé.

Les entreprises libérées ont transformé en profondeur leurs pratiques afin de lutter contre ces effets pervers. Et plusieurs ont obtenu d'excellents résultats. Des firmes comme Zappos ou SOL ont des taux de rotation de leurs effectifs remarquablement bas pour des activités réputées ingrates – centres d'appels et nettoyage de bureaux. Avis, FAVI et Harley-Davidson ont réussi à se redresser de la quasi-faillite. Mais pour cela, ces entreprises ont dû mener à bien trois grands chantiers de transformation :

- refondre en profondeur les rapports humains au sein de l'entreprise ;
- mettre en place des modalités non hiérarchiques de pilotage de l'action collective ;
- créer les conditions permettant aux collaborateurs de pouvoir assumer leur autonomie d'action.

## 2 Changer les rapports humains

Le premier domaine de transformation des entreprises libérées est celui des rapports entre personnes. L'enjeu est de supprimer autant que possible tout ce qui conduit insidieusement à placer les individus en posture de

simples exécutants. Dans la plupart des entreprises étudiées, les efforts ont porté sur deux plans, l'un et l'autre essentiels pour créer un environnement psychologique propice à l'engagement de chacun.

### Supprimer les symboles de différences de statut

Les différences de statut ont des répercussions souvent plus néfastes qu'on ne le croit sur l'attitude des collaborateurs. Elles communiquent en effet plus ou moins implicitement le message que certaines personnes sont plus dignes d'écoute que d'autres. Lorsque les décisions sont systématiquement prises aux échelons supérieurs de la hiérarchie, cela suggère que les autres salariés ne sont pas aptes à décider, ou qu'on ne leur fait pas confiance pour décider au mieux de l'intérêt de l'entreprise. Les formulations des titres, les différences d'aménagement des

Chacun doit se sentir légitime à faire valoir sa compétence et ses idées.

espaces de travail, les habitudes vestimentaires, etc. : tout cela contribue à ancrer, de façon symbolique mais non moins réelle, des différences de statut entre individus. Or ces différences conduisent plus ou moins consciemment les personnes à adapter leur posture au rang que l'organisation leur attribue ainsi. Par exemple, un agent d'entretien occupant un rôle que tout désigne comme subalterne finira par se comporter en pur exécutant, même si, en dehors de son travail, il s'agit de quelqu'un d'autonome, dynamique et entreprenant. L'entreprise sape ainsi sa capacité d'obtenir le meilleur de chacun.

C'est pourquoi les leaders des entreprises libérées accordent une très forte attention à l'environnement symbolique dans lequel évoluent les salariés (Figure B). Chez SOL, leader finlandais du service de nettoyage industriel, tous les bureaux personnels ont été supprimés, y compris celui de la dirigeante, Liisa Joronen. Les personnes chargées



de l'entretien ont été renommées « agents de service ». Elles ont aussi changé d'uniforme et d'horaires de travail : les uniformes sont jaune et rouge vifs et le nettoyage se fait dans la journée. Cela peut paraître anecdotique, mais il s'agit de communiquer le message que le travail des agents d'entretien est important et mérite d'être visible. Chez Quad/Graphics, chacun doit porter une chemise bleu foncé. Étonnant, pour une entreprise libérée ? C'est que les ouvriers des imprimeries doivent porter du bleu foncé pour l'exercice de leur métier et que ce choix permet de minimiser les écarts de statut liés aux pratiques vestimentaires. D'autres organisations ont supprimé les privilèges liés au rang hiérarchique.

Toutes les entreprises ne s'attaquent pas aux mêmes symboles. Mais toutes visent à supprimer les barrières

mentales qui conduisent à positionner certains comme de simples exécutants au service des autres, les décideurs.

### Changer la posture des leaders

Supprimer les symboles de différences de statut n'aurait aucun sens si l'organisation perpétuait des rapports de donneurs d'ordre à exécutants entre les différents niveaux hiérarchiques. Pire, de telles initiatives pourraient être vécues comme des faux-semblants, irritants et démotivants. Tout autant que de s'attaquer aux symboles, les entreprises libérées ont conduit d'importants efforts pour amener les managers et dirigeants à faire évoluer leur posture (Figure C). Dès lors que l'on part du principe que les salariés sont les mieux placés pour savoir comment faire leur travail et qu'ils

souhaitent effectivement le faire au mieux, le rôle des leaders n'est plus de donner des directives et de vérifier que celles-ci sont bien appliquées. Leur mission devient, avant tout, de faciliter la tâche des salariés et d'éliminer ce qui peut les empêcher d'accomplir efficacement leur travail. Il s'agit d'adopter une posture de soutien actif, en étant à l'écoute des besoins, des interrogations et des hésitations des salariés.

C'est cette nouvelle mentalité qu'a cherché à développer Robert Townsend quand il est arrivé à la tête d'Avis. Il a entrepris de recentrer l'ensemble de l'entreprise pour la mettre au service des agents de location. Il a commencé par maximiser l'autonomie des agences de location, qu'il a organisées en centres de profits. Il a aussi activement lutté contre le sentiment de supériorité et les a priori négatifs des équipes dirigeantes envers les agents

## FIGURE B Des symboles forts pour favoriser la responsabilisation

Des choix atypiques de dénomination des rôles ou la suppression de certains privilèges font souvent sourire, tant de telles mesures peuvent paraître artificielles, voire superficielles. En réalité, de nombreux symboles en apparence anodins contribuent à ancrer l'idée de différences de statut entre catégories de salariés. Les supprimer est une façon de marquer la volonté d'un changement d'état d'esprit.

### Exemples

<p>● <b>Les dénominations</b></p>	<p>Bill Gore, dirigeant de W. L. Gore &amp; Associates, a rebaptisé ses salariés « associés » pour refléter le vrai pouvoir de décision dont ils disposent. Les managers sont devenus des « leaders », pour marquer ce que l'on attend de leur rôle. Chez SOL, les salariés en charge du nettoyage sont désignés par le terme d'« agents de service », pour marquer leur responsabilité dans l'atteinte de l'objectif de satisfaction du client.</p>
<p>● <b>L'agencement des bureaux</b></p>	<p>Dans l'agence de publicité Richards Group, il n'y a pas de bureaux ou d'étage réservés aux commerciaux ni aux créatifs, pour éviter que cela ne nourrisse les fréquentes dissensions entre les deux métiers. Tous les espaces, y compris le local des photocopieuses, sont aménagés avec soin pour montrer qu'il n'y a pas de tâche insignifiante qui ne mériterait pas la considération de l'entreprise.</p>
<p>● <b>Les marques de contrôle</b></p>	<p>Un jour, William Hewlett a scié le cadenas qui fermait un magasin de pièces détachées et a laissé une note mentionnant : « HP fait confiance à ses salariés. » Ce faisant, il tenait à montrer l'importance qu'il accordait au premier principe de la culture de Hewlett-Packard : « Nous éprouvons de la confiance et du respect pour les individus. »</p>
<p>● <b>Les codes vestimentaires</b></p>	<p>Dans certains secteurs d'activité, les tenues vestimentaires imposées par la nature du travail peuvent alimenter des différences qui sautent aux yeux, notamment entre les salariés des bureaux et ceux des ateliers. Quad/Graphics a choisi de mettre tout le monde sur un pied d'égalité en faisant porter à tous une chemise bleu foncé. Cette mesure contraignante peut sembler paradoxale pour une entreprise libérée, mais se justifie par la volonté de marquer l'égalité entre les salariés.</p>
<p>● <b>Les privilèges</b></p>	<p>Places de parking, bureaux réservés dans des étages élevés, voyages en première classe, etc. Beaucoup d'entreprises libérées choisissent de supprimer ces traitements de faveur qui perpétuent l'état d'esprit selon lequel certains méritent plus d'égards que d'autres.</p>

D'après *Liberté & Cie*, Isaac Getz, Brian M. Carney, éd. Fayard, 2012.



de location. Lui-même comme chacun des dirigeants ont suivi les cours de formation des agents de location, de même qu'ils ont effectué le stage terrain destiné aux nouveaux embauchés. Cela leur a permis de mieux comprendre les multiples difficultés avec lesquelles se débattaient les agents de terrain. Ils se sont ensuite efforcés d'identifier tout ce qui empêchait les salariés de donner le meilleur d'eux-mêmes. Ils ont notamment élaboré un long questionnaire qui abordait des points tels que : *Qu'est-ce qui vous a fait enrager aujourd'hui ? Qu'est-ce qui vous a pris trop de temps ? Qu'est-ce qui s'est révélé trop compliqué ?* Etc. Bien au-delà d'avoir simplement fourni des suggestions d'améliorations, cette approche a ancré le fait que l'organisation devait être tournée vers le soutien aux collaborateurs de première ligne et que le rôle des leaders était avant tout de faciliter le travail des collaborateurs, plus que de le contrôler.

C'est cet état d'esprit, plus que le fait d'avoir ou non des postes de managers, qui caractérise les entreprises libérées.

### 3 Coordonner

par le « pourquoi »

Le deuxième axe de transformation porte sur le pilotage de l'organisation. En effet, les entreprises libérées

cherchent à minimiser les règles qui brident l'autonomie des collaborateurs. Mais comment s'assurer de la cohérence et de la bonne orientation des efforts ? Elles mettent pour cela l'accent sur trois mécanismes de coordination :

#### Des échanges réguliers sur la vision

Plus les salariés ont de liberté d'action, plus il est important qu'ils disposent de points de repère pour orienter leur action dans la bonne direction – et, en premier lieu, d'une vision claire de ce que vise l'entreprise. Que cherche-t-on à accomplir ? Pour qui ? En se démarquant comment des concurrents ? Les entreprises libérées sont particulièrement attentives à ce que chacun comprenne à quoi contribue son action, dans quelle perspective elle s'inscrit, au-delà de la tâche à accomplir.

Pour cela, les leaders consacrent beaucoup de temps à échanger avec les collaborateurs pour s'assurer de la compréhension de la vision. Cela ne se limite pas aux moments dédiés à partager la stratégie, et se produit tout au long de l'année. Par exemple, Bob Davids, fondateur de Sea Smoke Cellars, un jeune vignoble de 140 hectares en Californie, raconte qu'il lui est arrivé de passer 6 heures à revoir avec son maître

de chais la liste des matériels que celui-ci prévoyait de se procurer. Cela peut sembler exagéré, et incohérent avec l'idée que le maître de chais dispose d'une pleine autonomie pour assurer sa fonction ! Mais c'est à l'occasion de tels échanges que les deux hommes ont pu s'accorder sur les implications concrètes du positionnement visé par Sea Smoke Cellars.

Plus généralement, les managers des entreprises libérées ont pour rôle de s'assurer que les salariés disposent

Plutôt que de cadrer quoi faire, mieux vaut s'assurer que chacun comprend finement le but visé.

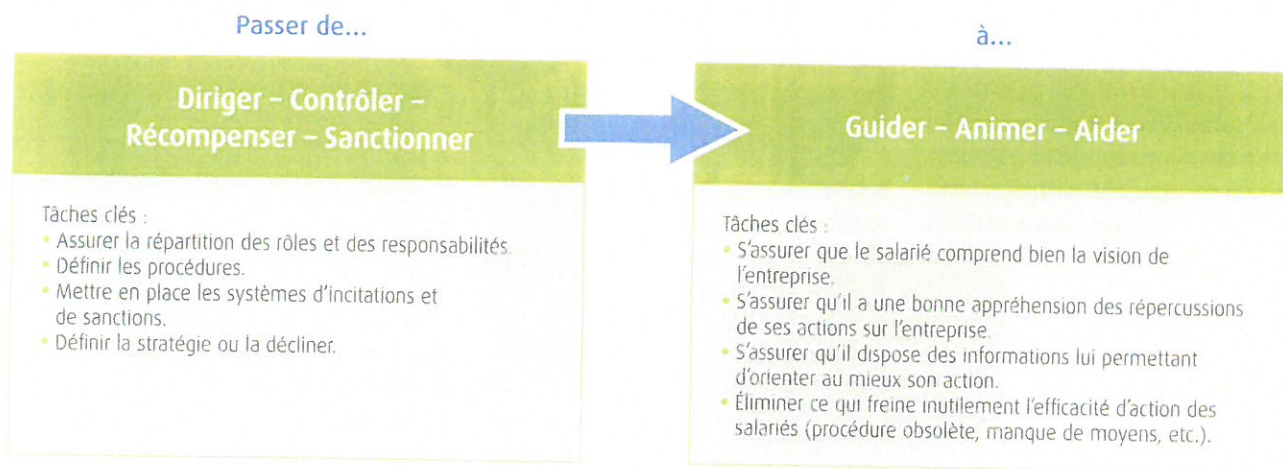
bien de la compréhension d'ensemble requise pour effectuer leurs choix en pleine connaissance de cause. C'est ce dialogue constant qui permet à chacun de faire le pont entre ses activités quotidiennes et la vision de l'entreprise.

#### Un pilotage par les résultats

Les entreprises libérées cherchent à s'organiser de façon à pouvoir confier aux équipes la responsabilité d'un résultat clairement lisible : chiffre d'affaires, marge opérationnelle, satisfaction des clients... L'objectif est de leur conférer un maximum d'autonomie, en leur

## FIGURE C Un rôle à redéfinir pour les leaders et les managers

Les entreprises libérées insistent sur l'évolution du rôle des leaders et managers, qui doivent agir avant tout pour soutenir la performance des salariés de première ligne.



D'après *Liberté & Cie*, Isaac Getz, Brian M. Carney, éd. Fayard, 2012 et *Judgment on the Front Line*, Chris DeRose, Noel M. Tichy, éd. Portfolio, 2012.



confiant la maîtrise la plus complète possible d'un portefeuille de clients ou bien de la production d'un produit. Ainsi, chaque équipe peut ajuster ses décisions en fonction de résultats observables, tout en étant placée en position d'assumer ses choix.

Dans l'entreprise de nettoyage SOL, par exemple, les agents de service sont organisés en équipes autonomes affectées à des clients précis. Sur le terrain, les agents se répartissent les tâches entre eux, sans intervention ni contrôle d'un manager. Mais la performance du travail est suivie de près. Chaque mois, les relevés de satisfaction des clients sont compilés pour chaque équipe et affichés à la vue de tous.

Chez FAVI, les ouvriers sont organisés en équipes d'une vingtaine de personnes. Chaque équipe, nommée « mini-usine », est responsable d'un client et d'un produit. Elle est ainsi parfaitement informée des besoins du client dont elle a la charge et peut adapter au mieux son action, en pleine connaissance de son niveau de performance. Ces équipes disposent d'une grande liberté d'organisation. Elles décident

elles-mêmes, par exemple, qui assumera le rôle de leader pour la mission présente. Et peuvent aussi décider de déposer ce leader si elles constatent qu'elles se sont trompées. Les salariés entretenant des relations de long terme, et leur équipe étant évaluée selon des critères clairs de performance, de telles décisions ne sont pas prises à la légère, mais reflètent ce que l'équipe juge être la meilleure façon d'atteindre les objectifs visés.

### Un fréquent partage de l'information

Les entreprises libérées s'efforcent de faciliter l'accès des salariés aux informations qui leur permettront de mieux apprécier par eux-mêmes la pertinence de leur travail et de l'orientation de leurs efforts. Richards Group est une agence de communication qui compte environ 700 collaborateurs. Son dirigeant, Stan Richards, a l'habitude de rassembler régulièrement tous les salariés dans l'atrium de l'entreprise pour communiquer les informations stratégiques du moment : chiffres, nouveaux clients, information sur un concurrent, etc. Il

cherche ainsi à partager les informations clés avec tous au même moment. Il supprime ainsi le phénomène de cascade de l'information qui aboutit en général à ce que les employés en bout de chaîne ne disposent que d'une version tronquée des informations stratégiques.

## 4 Faciliter l'exercice de l'autonomie

Le troisième axe de transformation porte sur l'environnement à mettre en place pour soutenir chacun dans l'exercice de son autonomie. En effet, si elle est gratifiante, la liberté d'action peut aussi être une source de stress. Entreprise libérée ou pas, la pression sur les résultats reste la même. C'est pourquoi, autant qu'à créer les conditions de l'autonomie, les entreprises libérées veillent à instaurer les moyens d'épauler les salariés dans l'exercice de leur autonomie. Dans les entreprises étudiées, cela porte principalement sur trois domaines (Figure D) :

### FIGURE D Trois conditions clés d'engagement des salariés

Deux psychologues américains de l'université de Rochester, Edward Deci et Richard Ryan, ont travaillé sur les conditions de l'auto-motivation des salariés. Il en ressort trois dimensions auxquelles veiller pour créer un environnement de travail favorable à l'engagement maximal des collaborateurs :

Assurez-vous que chacun bénéficie bien de la formation et des moyens nécessaires pour assumer son autonomie. Mettez en place les moyens de soutenir un développement continu des compétences.



Traitez les personnes avec respect, quel que soit leur rôle. Favorisez des relations de dialogue direct entre individus, plutôt que par hiérarchie interposée ou sous forme de procédures dépersonnalisées.

Construisez un environnement dans lequel les individus peuvent faire preuve d'initiative et disposent d'un réel contrôle sur l'organisation de leur travail.

D'après *Liberté & Cie*, Isaac Getz, Brian M. Carney, éd. Fayard, 2012.



## Une formation importante et continue

Les entreprises libérées investissent massivement dans la formation des salariés. Pour maximiser la liberté d'action de chacun dans son poste, il est en effet essentiel que chaque salarié dispose des connaissances et compétences requises pour faire des choix pertinents. Ainsi, tous les agents de service de SOL passent par une formation approfondie. Celle-ci porte bien sûr sur les savoir-faire attendus de tout salarié d'une entreprise de nettoyage. Mais elle leur enseigne aussi des méthodes qui leur permettent d'évaluer eux-mêmes la qualité du service rendu, pour leur donner les moyens de s'auto-piloter. Elle porte également sur le modèle économique de l'activité, afin que chacun comprenne la tarification et la rentabilité du travail de son équipe. Et à cela s'ajoutent des notions commerciales. C'est grâce à cette politique de formation très poussée que ces salariés peuvent effectivement faire preuve d'une réelle autonomie dans la gestion des relations avec leurs clients. Par exemple, si des usagers de locaux sont mécontents parce qu'un parquet a besoin d'être ciré ou des vitres d'être lavées, les agents qui nettoient ces locaux peuvent prendre contact avec le décideur concerné pour lui signaler les besoins repérés et lui proposer un tarif. Une telle capacité d'initiative n'est possible que parce que ces agents se sentent concernés par la performance économique de leur équipe et n'ignorent rien de la politique tarifaire de l'entreprise.

## Des moyens de s'autoréguler

Les entreprises libérées veillent à mettre en place les moyens permettant aux salariés de piloter eux-mêmes leurs performances. Il s'agit d'une condition importante pour qu'ils disposent de marges de manœuvre tout en s'assurant que leur action contribue bien à l'atteinte du résultat collectif. À cet égard, les entreprises libérées ne sont pas réfractaires aux procédures, contrairement à ce que l'on entend parfois. Par exemple, une entreprise

comme Toyota a fortement recours aux procédures pour guider le travail des collaborateurs. Mais ces procédures ne sont pas conçues comme un moyen d'expliquer à des gens insuffisamment qualifiés ou peu motivés comment accomplir leurs tâches. Il s'agit plutôt de documenter quelle est la meilleure méthode connue à ce jour pour atteindre l'objectif visé. On attend des salariés qu'ils comprennent la raison d'être des procédures et se sentent légitimes pour partager leurs idées afin de les mettre au point ou de les faire évoluer. Dans le même esprit, ce ne sont pas les contremaîtres qui doivent contrôler si les opérateurs respectent

Les systèmes en place doivent viser à outiller les salariés pour leur donner les moyens de réussir, plus qu'à cadrer l'action.

la procédure, mais les opérateurs eux-mêmes. Si les résultats obtenus ne correspondent pas aux normes, cela s'explique en général par une erreur de l'opérateur. Disposant des moyens de constater le défaut, celui-ci corrige généralement son geste de lui-même. Si le défaut persiste alors que l'opérateur respecte pourtant bien la procédure, celui-ci alerte son entourage pour examiner la situation, et éventuellement faire évoluer la procédure. Utilisées comme moyens de guider l'action, conçues avec ceux qui doivent les appliquer, les procédures constituent ainsi des repères qui aident à cadrer l'action, sans pour autant transformer les opérateurs en simples exécutants.

## Des règles de fonctionnement qui favorisent les échanges

La plupart des entreprises libérées ont mis en place des règles de fonctionnement visant à s'assurer une grande fluidité de coordination entre salariés. Il s'agit tout autant de faciliter l'accès aux informations utiles que de permettre à chacun d'agir en pleine connaissance des répercussions de ses choix sur le reste de l'organisation. Le principe général consiste à inviter tout salarié à se coordonner directement avec tout

autre salarié qui peut être concerné par ses choix ou par l'information qu'il détient.

Par exemple, chaque rotation d'équipe au Ritz-Carlton donne lieu à une réunion flash. C'est un moment clé lors duquel les salariés s'informent mutuellement des requêtes particulières de tel client ou d'éventuels incidents techniques qui pourraient avoir un impact sur le niveau de service. Chez Ideo et GSI, dès lors que la décision d'un salarié peut affecter le travail d'autres personnes, il doit préalablement consulter ces dernières puis les tenir informées. W. L. Gore & Associates a instauré la notion de décision « ligne de flottaison », qui désigne les décisions à fort enjeu, en référence à leur potentiel à faire « couler le bateau ». Tout salarié confronté à une telle décision est tenu de consulter ceux qui sont susceptibles de l'éclairer sur la pertinence de la décision à prendre. Dans tous les cas, l'objectif reste le même : conférer à chacun un maximum d'autonomie tout en instaurant une culture de concertation et d'entraide. Non seulement cela favorise la qualité des décisions, mais cela évite aussi l'écueil d'une organisation dans laquelle les individus se retrouveraient isolés et livrés à eux-mêmes.

L'examen des organisations citées en exemple montre qu'il n'existe pas de modèle prédéfini d'entreprise libérée. Chaque entreprise adopte des choix de fonctionnement qui lui sont propres, selon son contexte et son métier. En revanche, toutes visent à placer l'homme au cœur de l'entreprise, en créant les conditions qui maximisent la liberté d'action de chacun au service de l'ambition collective.

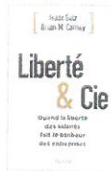


## Notre sélection

Pour retrouver les meilleures idées sur ce sujet, nous vous recommandons les publications suivantes :

### Liberté & Cie

Isaac Getz, Brian M. Carney, éd. Fayard, 2012.



Est-il possible de s'affranchir d'organisations hiérarchiques qui conduisent à conférer aux salariés du bas de la pyramide un rôle essentiellement limité à l'exécution ? Est-il possible de mettre en place un mode d'organisation qui place la liberté des collaborateurs au cœur de l'action collective ? De nombreux livres ont été écrits sur les méfaits des organisations bureaucratiques et l'importance de donner de l'autonomie à l'ensemble des collaborateurs.

Celui-ci va plus loin, car il examine des exemples d'entreprises qui ont réellement transformé leur conception des relations humaines au travail et opéré une redistribution radicale du pouvoir de décision. Il présente de plus l'intérêt non pas de s'appuyer sur des entreprises nouvelles, mais de présenter des cas d'entreprises de secteurs très traditionnels, comme FAVI, une entreprise industrielle, USAA, un géant de l'assurance aux États-Unis, ou encore SOL, un leader finlandais des services de nettoyage.

Un livre de fond, richement étayé tant conceptuellement qu'au moyen de témoignages et d'exemples très concrets. Engagé mais pas « naïvement idéaliste », il invite à s'interroger sur l'opportunité de devenir soi-même un « leader libérateur ».

### Une nouvelle technologie managériale : l'Holacracy

Bernard Marie Chiquet, adapté en bande dessinée par Étienne Appert, éd. IGI Partners, 2013.



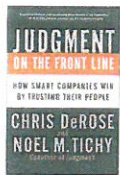
L'Holacracy est une façon radicalement différente de concevoir et de vivre la gouvernance de l'entreprise. Dans ce système d'organisation, le pouvoir de décision est rendu aux collaborateurs, qui sont chargés de faire ce qu'il faut pour conduire l'entreprise à bon port. Plus d'organisation pyramidale dans laquelle les consignes descendent en cascade la ligne hiérarchique pour s'imposer *in fine* aux exécutants. Le principe est que les individus sont responsables sur leur domaine et s'auto-organisent. La coordination et la répartition des rôles et des tâches se font en continu, sur proposition des collaborateurs, lors de réunions de trois types :

de stratégie, de gouvernance et opérationnelles. Ce mode de fonctionnement vise à une agilité accrue de l'entreprise, dans la mesure où les obstacles à la réalisation des missions ainsi que les besoins d'évolution sont traités au fil de l'eau. La structure évolue donc en fonction des besoins, sans qu'il y ait besoin de réorganisations par à-coups.

Ce livre permet de comprendre la philosophie qui sous-tend cette approche. Sa forme originale, une bande dessinée, le rend rapide à lire. On peut regretter une présentation parfois caricaturale des travers des organisations classiques et une forme d'autopromotion du cabinet éditeur de l'ouvrage, mais il a le mérite d'introduire de façon ludique à un autre type de management.

### Judgment on the Front Line

Chris DeRose, Noel M. Tichy, éd. Portfolio, 2012.



Cet ouvrage part du constat que les entreprises sous-utilisent l'énorme potentiel d'innovation et d'idées que représentent les salariés de première ligne. Ceux-ci détiennent en effet une connaissance de première main irremplaçable. Mais pour qu'ils en tirent parti, encore faut-il qu'ils se sentent autorisés à s'en servir pour ajuster leur action et être force de proposition. L'objectif de ce livre est double. D'une part, montrer qu'il est possible de créer les conditions pour avoir des équipes de terrain engagées et motivées, même dans des secteurs où les emplois ne sont pas forcément bien rémunérés ni perçus comme gratifiants. D'autre part, donner des clés pour encourager chaque employé à exercer davantage son propre jugement. Un ouvrage riche et étayé.

## Et aussi...

Nous nous sommes aussi appuyés sur les sources suivantes :

- *Here's how the 'self-management' system that Zappos is using actually works*, Richard Feloni, Business Insider, juin 2015.  
Un article qui décrit concrètement comment Zappos s'est organisé en suivant les principes de l'Holacracy.
- *Firing Up the Front Line*, Jon R. Katzenbach, Jason A. Santamaria, Harvard Business Review, juin 1999.  
Comment libérer la capacité d'action des salariés de première ligne.

## Pour aller plus loin

Pour approfondir ce sujet :

- **Le management participatif à l'ère du 2.0**  
(Synthèse Manageris n° 218b)  
À l'heure des échanges libres sur les forums et de la circulation instantanée d'information via les réseaux sociaux et Twitter, les circuits traditionnels de communication dans l'entreprise font figure d'archaïsme. Comment nourrir une véritable conversation entre une organisation et ses salariés ?
- **Impliquer ses collaborateurs pour obtenir leur engagement**  
(Synthèse Manageris n° 175a)  
Comment obtenir que ses collaborateurs s'investissent et prennent des initiatives ? En réunissant les conditions leur permettant de s'impliquer dans la stratégie de l'entreprise.
- **Mobiliser l'ensemble des salariés pour réussir le changement**  
(Synthèse Manageris n° 223b)  
Quel est le secret de la réussite exemplaire de quelques - trop rares - projets de transformation ? Découvrez comment mobiliser l'énergie de l'ensemble des salariés pour réussir le changement.

### MANAGERIS

28, rue des Petites Écuries  
75010 Paris  
Tél. : 01 53 24 39 39  
Fax : 01 53 24 39 30  
E-mail : [info@manageris.com](mailto:info@manageris.com)  
[www.manageris.com](http://www.manageris.com)

### Abonnement à Manageris (1 an)

Classique (20 synthèses "papier")	690 € HT
Executive (20 synthèses "papier + web")	850 € HT
Gold (accès à la base complète des synthèses)	1850 € HT

### Ventes au numéro

	Abonnés	Non abonnés
Synthèse	35 € HT	70 € HT
Numéro	70 € HT	140 € HT

Droits de diffusion et tarifs groupés : nous consulter.