



Les modèles de management ont considérablement évolué. Vous entendez régulièrement parler du concept d'entreprise « libérée ». Au-delà de la remise en cause des rôles hiérarchiques, ces nouvelles approches cachent des réalités parfois contrastées.

Par **Marc-Henri Drouin**,
mh.drouin@booster.re,
coach professionnel,
gérant du cabinet Booster

L'entreprise libérée, mythes et réalités

Liberté, responsabilisation, confiance, agilité

Dans l'entreprise libérée, les modes opératoires sont guidés par le bon sens. Ce dernier dicte que le pouvoir n'est pas chez le patron ou le chef, mais chez le client. Par procuration, au sein de l'entreprise, ce pouvoir est chez les salariés qui sont en contact avec le client. L'entreprise vise aussi à répondre au besoin des salariés de s'autodiriger, d'être plus responsabilisés, plutôt que d'être dirigés. Cela repose sur le principe de la confiance avant tout. Dans cette optique, un salarié motivé prendra une initiative non pas parce qu'il y est obligé par son contrat de travail, ou par sa hiérarchie, mais parce qu'il aura envie de le faire.

Cela remet en question le rôle des managers intermédiaires et de certaines fonctions supports qui, dans les anciens modèles d'organisation, alourdissent considérablement les prises de décision. Au-delà des fonctions supports au siège, la vision de l'entreprise libérée remet en question également le nombre des niveaux hiérarchiques. Dans l'entreprise libérée, le pouvoir est décentralisé et partagé.

L'intérêt de l'entreprise

L'entreprise libérée n'est pas un monde de « Bisounours » : elle demande aussi de l'autodiscipline, de l'exigence et la responsabilité d'agir

toujours dans l'intérêt de l'entreprise. Or, l'entreprise traditionnelle, qui a façonné les comportements de la majorité de salariés, est construite autour de pratiques individualisées, voire individualistes : le recrutement individuel, la promotion individuelle, les primes individuelles... L'évolution vers ces nouveaux modèles est souvent difficile, surtout si les collaborateurs n'ont pas le savoir-faire pour gérer des situations complexes. La notion de mentoring (référent) est donc essentielle.

Des actes plus que de grands discours

Les patrons qui ont réussi à libérer leur entreprise ont privilégié une approche pas à pas et « silencieuse ». Plutôt que de parler, ils ont démontré, par des actes symboliques, leur respect et leur confiance en leurs collaborateurs. Par exemple, Michel Munzenhutter, chez SEW Usocome, a commencé par garer sa voiture dans le parking des ouvriers et Jean-François Zobrist a muré la fenêtre qui « surveillait » l'atelier depuis le bureau du « grand chef ».

C'est une fois que les salariés ressentent le changement dans leur quotidien, à commencer par le respect et la confiance, qu'ils peuvent croire en la libération de leur entreprise.

Les limites de l'entreprise libérée

Souvent, on entend dire que,

dans l'entreprise libérée, « il n'y a pas de règles, de pouvoir, d'autorité ». C'est un mythe. Ce qui est différent dans l'entreprise libérée, c'est que le ou les leaders ont remplacé le chef hiérarchique et que les règles sont co-construites entre pairs. Supprimer le « contrôleur » ne veut pas dire supprimer nécessairement le contrôle. La logique pernicieuse de l'entreprise libérée est qu'elle prône l'auto-contrôle (jusqu'à tout va bien). Mais celle-ci peut bien vite glisser vers le contrôle de tout le monde par tout le monde, chacun des membres d'une équipe étant en permanence sous le contrôle de l'ensemble de ses membres. En l'absence d'un responsable (non hiérarchique) clairement identifié, reconnu et disposant des moyens de réguler les dysfonctionnements, on assiste alors à la multiplication des jeux politiques internes au sein des équipes, générateurs de tensions et conflits. Souvent, les périodes de transition génèrent des modèles hybrides qui s'opposent à la tentation de revenir en arrière. Evoluer vers un modèle d'entreprise libérée demande donc du temps et une forte conviction du dirigeant.