

# Ils ont testé l'entreprise libérée

**INITIATIVE** Une centaine de sociétés ont adopté cette organisation qui a abandonné le schéma pyramidal traditionnel. Tour d'horizon des avantages mais aussi des écueils à éviter.

PAR LUCILE CHEVALIER

**L**ibérer l'entreprise : le nouveau modèle d'organisation et de management avait fait une entrée fracassante aux Etats-Unis, au milieu des années 1980. Il fut ensuite popularisé en France avec la publication de « Liberté & Cie » d'Isaac Getz, professeur à l'Ecole supérieure de commerce de Paris (ESCP), et Brian M. Carney, journaliste économique américain (Flammarion, 2012).

Rappelons le principe : le système hiérarchique classique, en pyramide, est remplacé par une structure plate dans laquelle les employés s'autodirigent. Ils fixent leurs objectifs, élisent leur chef d'équipe (team leader) et organisent leur travail. Les questions administratives ne sont plus déléguées à certaines fonctions support (RH, comptabilité) mais réparties entre les services. Et la fonction de manager est, sinon supprimée, du moins transformée : celui-ci n'est plus là pour contrôler ou commander, il est au service des employés.

Quel bilan peut-on en tirer aujourd'hui ? Une centaine de patrons français ont supprimé les chefs et leurs privilèges et donné le pouvoir aux employés. À les entendre, leur entreprise s'en porterait mieux. Mais pour en arriver là, tous le concèdent, le chemin a été long et semé d'embûches. Trois patrons re-

viennent ici sur leurs parcours.

« Il y a trois ans, mon prédécesseur annonce en réunion qu'AMI2 (NDLR : une centrale d'achat pour les maisons de retraite notamment) devient une entreprise libérée. Puis il part en vacances. Cela a été très déstabilisant pour les employés. Ils n'avaient plus aucun point de repère », témoigne Karine Warin, dirigeante de la société depuis juin dernier. Les primes sur objectifs, entretiens d'évaluation et indicateurs de performance, sur lesquels ils s'appuyaient pour faire reconnaître leur travail et leurs efforts individuels, sont en effet supprimés. Et de nouvelles responsabilités leur sont confiées : à eux de décider des salaires des collègues, des formations et du budget alloué à chaque service.

Après quelques conflits et tâtonnements, les équipes ont tenu le choc. A l'arrivée, un constat positif : le chiffre d'affaires progresse, turnover et absentéisme ont quasiment disparu. « L'entreprise libérée marche si le dirigeant garde certaines responsabilités », mesure Karine Warin. A lui de fixer le cap et de s'occuper des sujets RH (salaires, recrutements/licenciements), selon elle. Aux salariés de choisir comment ils vont travailler et dans quelles conditions (télétravail, semaine de quatre jours, etc.). « Il faut aussi préparer les employés à occuper leur futur rôle d'animateur

d'équipe, en les formant, ajoutez-elle. Ils ont tout à y gagner. »

### **TRAVAILLER LE LÂCHER-PRISE**

A l'inverse, les chefs d'équipe et autres cadres ont beaucoup à perdre : titre, bureau, place de parking et responsabilités. « Si vous imposez le changement, vous provoquez des résistances et vous échouez », explique Alexandre Gérard, qui a « libéré » en 2012 Chronoflex, entreprise spécialisée dans le dépannage de flexibles hydrauliques. Un conseil, selon lui : commencer par supprimer ses propres privilèges. Quant aux managers, le mieux est de leur laisser le choix : garder leur poste en l'état, partir et être remplacé par un team-leader élu par son équipe, ou suivre le mouvement. Parmi ceux qui l'ont fait, chez Chronoflex, certains ont été élus team-leaders, d'autres sont devenus commerciaux, un dernier est devenu coach en interne. « Cela ne s'est pas fait du jour au lendemain. On a d'abord travaillé avec des personnes qui nous ont accompagnés sur le lâcher-prise. Puis on a réinventé l'entreprise », résume-t-il.

### **DAVANTAGE DE FLUIDITÉ**

Question pour les sceptiques : cette entreprise réinventée peut-elle être vraiment efficace si tout le monde décide ? « Absolument, affirme Hugo Mouraret, en charge du développement chez Scarabée Biocoop, coopérative de magasins et restaurants bio. Avant, pour ouvrir un nouveau magasin, nous perdions beaucoup de temps en réunions et jeux de pouvoir. Aujourd'hui, l'équipe en charge du développement soumet l'idée au directoire qui donne son feu vert et le budget. L'équipe magasins définit alors le profil des futurs recrutés et l'équipe commerciale s'occupe des pro-

duits qui seront mis en vente ».

Pour en arriver à cette fluidité, la coopérative a travaillé pendant 4 mois avec le cabinet spécialisé iGi Partners à bien définir les rôles de chacun dans cette nouvelle organisation.

**“ IL FAUT PRÉPARER  
LES EMPLOYÉS  
À OCCUPER LEUR  
FUTUR RÔLE  
D'ANIMATEUR  
D'ÉQUIPE ”**

**Plus  
D'INFOS**

**À LIRE** ● « Liberté & Cie », Isaac Getz et Brian M. Carney, Ed. Flammarion, 396 p., 22,90 €. ● « Reinventing Organization », Frédéric Laloux, Ed. Diateino, 484 p., 28 €. ● « Entreprise libérée : la fin de l'illusion », livre blanc en PDF, du collectif des Mécéants, spécialistes du monde du travail critiques du concept, 168 p.

## Un besoin d'autonomie pour innover

**MARXISTE**, autogestionnaire ou néo-libéral : sur quel système de pensée s'appuie l'entreprise libérée ? Pour Isaac Getz, professeur à Sup de Co Paris (*lire ci-dessus*), « il y a chez les leaders-libérateurs une grande diversité d'opinions

politiques, du socialisme au libéralisme. Leur démarche est moins inspirée par des modèles économiques que par leur vécu et la lecture de travaux de psychologues comme Douglas McGregor ou d'auteurs comme, Jean-

Christian Fauvet. Pour ces chercheurs, les employés aiment travailler et ont besoin d'autonomie pour innover et réaliser leurs missions. Ils proposent des modes d'organisation répondant à ce besoin ».



GETTY IMAGES / DRAZEN

**Les salariés s'autodirigent, fixent leurs objectifs, élisent leur chef d'équipe et organisent leur travail.**