

# Tendance : que penser de l'entreprise « libérée, délivrée » ?

En France, on aime couper la tête des puissants, politiques et chefs d'entreprises. C'est pourquoi l'idée d'une entreprise sans hiérarchie fait depuis quelques années son petit bout de chemin chez nous. L'« entreprise libérée » promet une autonomie totale de salariés à l'innovation et la motivation décuplées, heureux. Mais certaines voix, méfiantes, s'élèvent contre cette nouvelle tendance managériale à laquelle ils prêtent des effets pervers. RECRUT s'est penché sur ce nouvel objet de curiosité.

## La hiérarchie, c'est « so 1890 »

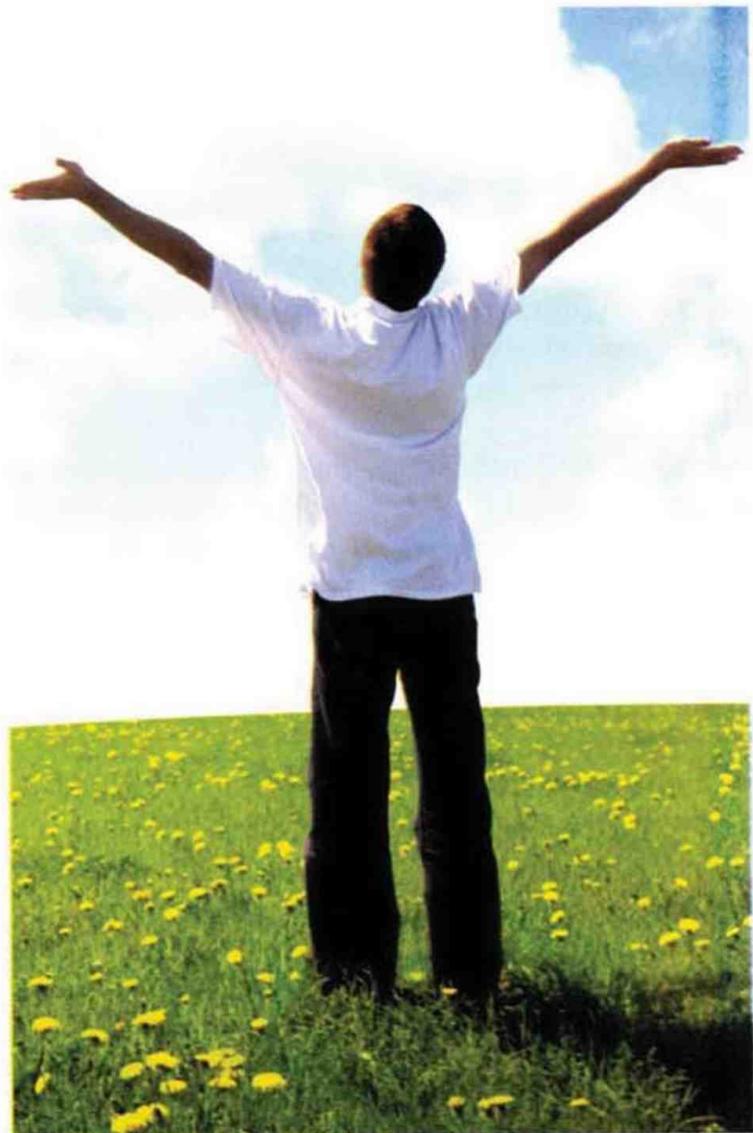
Le monde, les marchés, les tendances changent aujourd'hui à une vitesse folle. Avec l'essor du numérique, la demande des consommateurs s'individualise, poussant les entreprises à délaisser la production massive et standardisée. L'objectif est de se montrer souple, réactif. Pour ce faire, deux solutions : attirer les jeunes actifs (biberonnés aux nouveaux outils) et mettre fin aux rigidités dans l'entreprise. Les coupables sont tout désignés. Les managers. Rejetés par une génération Y-Z qui a soif d'autonomie et désignés comme responsables de la complexité des processus de décision, ils n'ont vraiment plus la côte.

Réfléchissant aux mutations des organisations, le consultant spécialisé Tom Peters a développé au début des années 90 le concept d'« entreprise libérée » dans son ouvrage *L'entreprise libérée : libération, management*. Selon lui, la hiérarchie intermédiaire est dépassée, elle qui découle du développement du taylorisme lors de la vague d'industrialisation de la fin du dix-neuvième siècle. L'objectif d'alors –ordonner une révolution technologique bouillonnante– avait conduit à une distinction nette entre têtes pensantes (managers) et exécutants (ouvriers). Ce « déploiement vertical » s'accompagnait d'une « division horizontale » des objectifs en petites tâches répétitives. Or, la main-d'œuvre du vingt-et-unième siècle n'a pas franchement pour ambition de ressembler au Charlot de Chaplin : plus diplômée et qualifiée que jamais, elle est formée à la transversalité et entend prendre part au processus décisionnel. Pour ces nouveaux actifs, la hiérarchie est non seulement inutile mais surtout nuisible, en ce qu'elle entrave leur créativité et prise d'initiative.

L'entreprise libérée promet donc au salarié l'auto-direction, l'auto-organisation et l'autocontrôle. Il est seul stratège qui fixe les objectifs et trouve comment les atteindre, il n'a de comptes à rendre qu'à ceux qui se chargent de la mission avec lui. Ce sont précisé-

ment les missions qui structurent l'entreprise ; celle-ci n'est plus découpée en strates hiérarchiques superposées, ni même en services, mais en cercles éphémères constitués autour de projets. Le salarié évolue de l'un à l'autre en fonction des avancements, peut appartenir simultanément à plusieurs cercles. Cette organisation holocratique (c'est cadeau pour les fans de jargon) favorise grandement l'adaptation des équipes aux imprévus et, surtout, la circulation de l'information. Fini les idées abandonnées car incapables de franchir le mur qui sépare la com du service commercial.

## Free... and happy ?



L'autonomie est le maître-mot de l'entreprise libérée. « Avec l'holocratie, c'est celui qui fait qui gouverne », résume Bernard Marie Chiquet, le pape français du concept. De quoi valoriser chez chacun des collaborateurs l'intelligence, l'imagination, et donc favoriser le développement personnel. Ceux-ci n'ont plus de titres mais un rôle, qui les place au sein d'un processus créatif et non plus sur un organigramme pyramidal. Symbole fort de cet aplanissement : les salariés sont le plus souvent invités à recruter eux-mêmes leurs futurs collègues. Qui mieux qu'eux peuvent cibler les compétences manquantes au sein de leur cercle-projet ? Et comme la décision de recrutement est prise collectivement, aucune hiérarchie n'en découle. Par conséquent, la fonction RH compte parmi les premiers déchets d'un processus de libération d'une entreprise.

Loin de faire ça par bonté de cœur, les employeurs y voient avant tout un formidable levier de rétention des talents. A l'heure où les enquêtes montrent que seuls 11 % des actifs français se sentent engagés dans leur travail et où les entreprises peinent à recruter, opter pour un management léger peut s'avérer un réel levier de fidélisation de la main-d'œuvre. En effet, l'on est d'autant plus motivé qu'on a soi-même fixé ses objectifs, d'autant moins stressé qu'aucun « N+1 » ne souffle dans notre nuque. D'où le lien que certains établissent entre holocratie et bien-être au travail, comme si les principaux marqueurs d'une entreprise libérée étaient la présence d'une salle de baby-foot et d'un sourire béat sur le visage des salariés.

## Qui est Big Brother ?

C'est aller un peu vite en besogne, contestent d'autres observateurs, qui soulignent que ce modèle en apparence parfait ne semble pas faire beaucoup d'émules.

Invariablement, les médias s'appuient sur les mêmes entreprises pour illustrer leur propos et on est en droit de s'étonner qu'une telle révolution positive ne fasse pas tâche d'huile. Un manque de maturité, peut-être ? En déposant les rênes décisionnelles entre les mains des salariés, le dirigeant remet en cause sa propre utilité et tous ne sont sans doute pas prêts à abolir les relations de pouvoir au profit de relations de confiance. Le principal frein à la libération d'une entreprise serait donc l'égo d'une hiérarchie peu désireuse d'assister à l'abolition des privilèges.

Un peu simpliste. « Les managers, c'est pas seulement un symbole », rappelle Sylvain Pierre, jeune entrepreneur à qui l'expérience de l'holocratie a laissé un souvenir amer. Le supérieur hiérarchique, et le directeur RH en particulier, n'ont pas pour unique vocation de jouer les inspecteurs des travaux finis. Supprimer cette strate de la pyramide, c'est estimer que l'intelligence collective est en mesure de se charger, sans recul, de l'articulation des missions et du règlement des conflits.

Or, comment trancher lorsqu'on est à la fois juge et parti ? En l'absence de hiérarchie intermédiaire, il n'est de plus pas idiot d'imaginer une prépondérance nouvelle du dirigeant, désormais seule figure d'autorité. Une entreprise sans manager n'est pas sans management, la nuance est importante. Les plus opposés à l'entreprise libérée vont plus loin et suggèrent qu'en offrant à tous les salariés la capacité de décider, on laisse à tous la liberté de juger.

Ainsi, s'il s'affranchit du contrôle d'un manager, le collaborateur a des comptes à rendre à tout son cercle, à qui il doit justifier ses demandes de congés, de formation, d'augmentation. Entre l'entreprise sans hiérarchie et salarié libéré, la distance est donc plus importante qu'à première vue.

## Libérée, bouchée et dégraissée

Auchan était parmi les premières enseignes du territoire français à appliquer ce nouveau concept ; elle fut également la première à en goûter le retour de bâton par un piquet de grève dressé devant le magasin pilote.

Tout avait pourtant bien commencé : dans le milieu de la grande distribution –réputé pour son contrôle étroit des salariés et sa hiérarchie omniprésente– le choix de la marque détonnait : cette dernière abandonnait la traditionnelle segmentation des métiers pour offrir aux employés des missions plus diverses. Les syndicats virent d'un bon œil cet enrichissement des postes... avant de déchanter. L'augmentation des fiches de poste furent bien plus spectaculaire que celle des salaires ; et puisque les salariés se chargeaient (avec grand plaisir !) des missions des responsables, la libération de l'entreprise a justifié des centaines de suppression de postes, notamment parmi les cadres.

Bilan des courses pour l'enseigne : une réduction significative de la masse salariale et la possibilité de confier aux petits salaires les missions les plus exigeantes. Pour les collaborateurs, en revanche, une augmentation notable de la charge de travail et l'impossibilité de voir les résultats récompensés par une promotion. Eh oui : qui dit absence de titre dit absence de gestion des carrières. L'exemple d'Auchan est donc assez représentant des zones d'ombre qui restent attachées au concept d'entreprise libérée ; celui-ci n'a donc pas fini d'occasionner des articles passionnés.