

Louvain School of management

LES PARADOXES D'UN LEADER LIBÉRATEUR

Les rôles, la posture et l'importance d'un leader libérateur

Auteur : Charlotte Vandamme
Promotrice : Nathalie Guilmot
Année académique : 2018-2019

Remerciements

Nos remerciements s'adressent tout d'abord à notre promotrice, Nathalie Guilmot, pour sa disponibilité et ses conseils éclairés qui ont nourri notre réflexion.

Nous désirons également remercier les différents coaches et dirigeants qui ont pris de leur temps précieux pour répondre à nos questions. Ces discussions ont été très enrichissantes en tant qu'expérience personnelle et pour l'élaboration de ce mémoire. Nous tenons plus particulièrement à témoigner notre reconnaissance à Jacques Crahay pour son accompagnement depuis plusieurs années sur le chemin des entreprises libérées.

Nous souhaitons remercier Anne-Claire Delneste pour sa patience, son indulgence et ses connaissances orthographiques mais également Francis Steux et Mathilde Sorriaux pour leur relecture et leurs conseils de rédaction.

Un grand merci à notre entourage pour leur soutien et leurs encouragements durant nos années d'étude et cette dernière ligne droite.

Enfin, nous souhaitons témoigner notre gratitude à toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la rédaction de ce mémoire.

Table des matières

INTRODUCTION-----	1
PARTIE I - CADRE THÉORIQUE-----	3
Chapitre 1. Historique -----	3
Chapitre 2. Théories-----	8
1. Théorie de Frédéric Laloux -----	8
2. Les entreprises « comment » et « pourquoi »-----	9
3. La théorie X et Y-----	10
Chapitre 3. L'entreprise libérée -----	12
1. Différences avec les autres modèles-----	12
2. Définition -----	13
3. La motivation des collaborateurs-----	15
3.1. Théorie de l'autodétermination de Jacques Forest -----	15
3.2. Théorie du sweet spot-----	16
4. Devenir une entreprise libérée-----	17
4.1. Méthode ON/OFF d'Isaac Getz -----	17
4.2. Approche systémique-----	18
5. En pratique-----	18
5.1. Gore-Tex, l'entreprise où l'on cherche son poste-----	19
5.2. FAVI, l'entreprise qui rend les gens heureux pour faire de l'argent -----	19
6. Entreprise libérée dans le monde -----	21
Chapitre 4. Le leader libérateur -----	22
1. Le leadership-----	22
1.1. Pouvoir -----	22
1.2. Autorité -----	23
1.3. Style de leadership -----	23
A. Le leadership situationnel de Hersey & Blanchard -----	23
B. Le leadership transactionnel et transformationnel de Bernard Bass -----	24
C. Autres types de leadership -----	25
2. Le leader libérateur -----	25
2.1. Qui est-il ? -----	25
2.2. Caractéristiques du leader libérateur-----	26
A. Les six attitudes d'un héros selon Fred Colantonio-----	26
B. Caractéristiques principales d'un leader libérateur -----	27
2.3. Rôles -----	28
A. Les rôles en fonction des étapes -----	29
B. Le lien avec la théorie du leadership situationnel -----	30
C. La solitude du leader libérateur-----	30
2.4. Leader libérateur, un super-héros ?-----	31
Chapitre 5. Les paradoxes du leader libérateur -----	32
Paradoxe I : Forcer la libération-----	32
Paradoxe II : Engendrer sa propre perte de pouvoir-----	32
Chapitre 6. Propositions théoriques -----	34

PARTIE II -	CADRE PRATIQUE	36
Chapitre 1.	Étude qualitative	36
1.	Problématique et question de recherche	36
2.	Méthodologie	36
2.1.	Entretiens semi-directifs	36
2.2.	Guide d'entretiens	36
2.3.	Échantillonnage	36
2.4.	Contraintes	37
3.	Leaders libérateurs interrogés	37
3.1.	Présentation et analyse verticale des leaders libérateurs	38
A.	Art Green : Jacques Delebecq	38
B.	C.B.T : Isabelle et Pierre Prud'homme	39
C.	Cosucra : Jacques Crahay	40
D.	Analys : Vincent Luycks	41
E.	D'ici : Florence Trokay et Franck Mestdagh	41
F.	Altavia Act: Anne-Catherine Trinon	42
G.	Concept store : Alain Pajot	43
H.	Ngroux : Marc Vossen	44
I.	Onirix : Geoffrey Fauveaux	45
3.2.	Présentation et analyse verticale des coaches et formateurs	46
A.	Pierre de Lovinfosse	46
B.	Benoit Thiran	47
Chapitre 2.	Résultats	48
1.	Analyse horizontale	48
1.1.	L'entreprise libérée	48
A.	Définition	48
B.	Le terme	50
1.2.	Les étapes	51
1.3.	Les obstacles	52
1.4.	Le leader libérateur	53
A.	Un leader libérateur	53
B.	Les caractéristiques d'un leader libérateur	54
C.	Les rôles du leader libérateur	55
1.5.	Les tensions personnelles	57
A.	Pouvoir	57
B.	Ego	58
C.	Autres tensions personnelles	59
D.	Travail sur soi	60
1.6.	La hiérarchie et le cadre	61
1.7.	Une décision hiérarchique	63
1.8.	Les autres thèmes	64
2.	Vérification des propositions théoriques	66
PARTIE III -	DISCUSSION ET CONCLUSION	72
Critique méthodologique		72
Conclusion de cette étude		73
BIBLIOGRAPHIE		75
ANNEXES		78

Introduction

De plus en plus d'études décrivent l'environnement néfaste du monde du travail. Elles démontrent les différents préjudices physiques et psychologiques que doivent supporter les travailleurs dans les organisations actuelles. Ce constat peut être illustré par la diminution de l'implication des salariés au sein de l'entreprise. Seul 10% des travailleurs sont activement engagés dans notre pays (Gallup, 2017). L'augmentation du nombre de travailleurs belges en incapacité de travail prolongée atteint également un triste record en 2017 avec 400.500 travailleurs (La libre, 2018). La dépression sévère ou encore le burn out deviennent malheureusement des maladies communes.

Certains dirigeants ont décidé de répondre à ces signaux d'alerte en remettant le sens du travail au cœur des entreprises. Dans cette lignée, la perception des travailleurs s'est humanisée. Cela a engendré la création d'une multitude de nouveaux schémas organisationnels. Ceux-ci se veulent plus participatifs et collaboratifs afin de renverser les entreprises hiérarchisées qui seraient sources de tous ces maux.

Un modèle organisationnel qui s'inscrit dans cette réflexion est l'entreprise libérée. Cette idéologie est de plus en plus analysée et décryptée à travers le monde. En effet, ce type de management et d'organisation est souvent pris comme exemple de réussite. Des entreprises comme FLAVI, Harley Davidson ou encore ChronoFlex ont réussi à remettre l'humain au centre de leurs préoccupations tout en affichant des records en termes de résultats financiers. Suite à ces résultats prometteurs, de nombreuses entreprises se sont lancées dans ce changement. Cependant, seules quelques entreprises y sont parvenues. En effet, devenir une entreprise libérée n'est pas chose aisée. Plus de 60% des entreprises qui se lancent dans cette mutation rebroussent chemin au bout d'un an (B. Thiran, 2019).

Depuis l'apparition du livre d'Isaac Getz et de Brian M. Carney développant les principes de ce nouveau modèle, l'entreprise libérée fait couler beaucoup d'encre. De nombreuses études démontrent les avantages ou à l'inverse les méfaits d'une telle organisation. Le but de ce mémoire n'est pas de déterminer si une organisation basée sur le modèle d'entreprise libérée est mieux qu'une entreprise fondée sur un modèle traditionnel hiérarchisé. En effet, nous ne remettons pas en cause les bienfaits des deux modèles. Dans chaque situation, nous pouvons établir des avantages, des inconvénients et des obstacles. L'objectif de ce mémoire est de développer les tensions dans le modèle des entreprises libérées. Plus particulièrement, les

paradoxes qui entourent le leader libérateur ainsi que les méthodes qu'il utilise pour y faire face. En effet, de nombreux aspects des entreprises libérées font l'objet d'études approfondies. Cependant, l'importance du leader libérateur est souvent passée sous silence alors qu'il joue un rôle primordial dans cette mutation. Comprendre les paradoxes du leader libérateur : ses rôles, sa posture et son importance permettra aux entreprises et à leurs dirigeants de mieux appréhender ce changement organisationnel.

Afin d'appréhender les paradoxes qui entourent un leader libérateur, il est tout d'abord nécessaire de comprendre, grâce aux recherches théoriques, ce qu'implique une entreprise dite libérée ainsi que le rôle central du leader libérateur. Grâce aux études publiées ainsi qu'aux articles de fond portant sur le sujet, nous pouvons étudier les paradoxes qui entourent le leader libérateur. Une fois que nous les aurons listés, nous pourrons les confronter aux réalités du monde de l'entreprise. En effet, le principe d'entreprise libérée n'est pas un modèle que nous pouvons facilement théoriser. C'est un organisme vivant basé sur les valeurs et la vision de l'entreprise. Chaque entreprise libérée sera différente. Il est donc primordial d'étudier notre sujet sur le terrain. Pour ce faire, nous interrogerons plusieurs leaders libérateurs. Ils effectuent cette libération dans des petites et moyennes entreprises et dans des secteurs différents. Nous réaliserons des études qualitatives individuelles afin de mieux comprendre comment ces leaders font face à ces paradoxes. Ces études empiriques nous permettront de développer des réponses qui, nous l'espérons, aideront les futurs leaders libérateurs dans leur mutation vers plus de liberté.

PARTIE I - Cadre théorique

Chapitre 1. Historique

Afin de mieux comprendre les fondements de l'entreprise libérée, il est nécessaire d'étudier l'histoire et l'évolution de l'organisation du travail au fil des années. Pour analyser ces changements, nous nous baserons sur les cycles longs d'investissement-désinvestissement nommés Kondratieff, également utilisés par Laurent Taskin et Anne Dietrich, auteurs du livre "Management humain" (2016). Le passage d'un cycle Kondratieff à un autre est caractérisé par une crise. Nous développerons donc les cinq cycles ainsi que les crises entre chacun d'eux. Cela nous permettra de mieux comprendre l'environnement ainsi que l'évolution des formes de management.

- Contexte de base

La situation organisationnelle dans l'Ancien Régime est caractérisée par des corporations de métiers définis par arrêtés. Celles-ci regroupent des métiers similaires qui, grâce à cette association ont le pouvoir de réglementer le travail, la production et la commercialisation. Seule obligation, perpétuer leurs connaissances grâce à l'enseignement. Nous sommes bien en présence d'un monopole collectif. Dans ce contexte, chacun apprenait un métier spécifique pour le restant de ses jours jusqu'à devenir un expert en la matière. L'artisan est au centre et possède tout le contrôle et la liberté de son métier.

- Cycle 1 : Développement de la machine à vapeur (1790 - 1849)

Suite à la création de la machine à vapeur et à la Révolution française qui furent des révolutions économiques et politiques, les moyens de production sont devenus plus importants. Cela a également permis une production plus rapide. Le monde de la production a donc fait face à une industrialisation massive. Les corporations ont alors disparu afin d'intégrer les artisans dans des organisations adaptées appelées ateliers. Nous constatons également la première apparition du rôle d'entrepreneur. Celui-ci est pris comme exemple et exerce un fort contrôle sur ses artisans. Nous pouvons parler de paternalisme industriel. La prise de décision était uniquement dans ses mains. Dans ce contexte, les travailleurs ont commencé à perdre en autonomie et en qualification.

- Cycle 2 : Développement de la sidérurgie et des chemins de fer (1850 - 1896)

Les grandes famines ont pour conséquence un bouleversement dans ce schéma d'atelier dirigé par un patron. Le développement de la sidérurgie s'y ajoute engendrant la création du chemin de fer. On passe alors de petites entreprises à des plus grandes structures ayant pour but d'augmenter leur volume de production. Afin d'assurer cette croissance, ces entreprises attirent les artisans des petites entreprises, mais également la population peu qualifiée et démunie à cause des famines. Un nouveau rôle se dessine dans cette organisation collective, le contremaître. Celui-ci a pour mission de faire exécuter les tâches grâce à un pouvoir arbitraire. Cependant, les conditions ouvrières sont catastrophiques. Les ouvriers sont considérés comme une simple force de travail remplaçable. Cela engendre un mouvement de résistance. L'organisation se voit pour la première fois confrontée à une grève. De là découle la création du mouvement syndical.

- Cycle 3 : développement des moteurs à explosion (1897 - 1944)

Afin d'éviter de nouveaux débordements, un nouveau rôle lié à la protection des conditions de travail voit le jour, l'administration du personnel. De plus, dans un contexte de positivisme scientifique, les entreprises se tournent vers des principes scientifiques tel que le taylorisme basé sur la division du travail pour acquérir de la légitimité. Cette nouvelle théorie est importante car elle est le fondement même de nos entreprises actuelles.

W. Taylor Smith, pionnier de cette nouvelle forme comme son nom l'indique, désire instaurer une division du travail appelée par la suite Organisation Scientifique du Travail (O.S.T). Son projet inclut trois principes fondamentaux (M. de Montmollin, 1974) :

- Lutte contre la flânerie et les savoirs de métier pour arriver à ce que Taylor considère comme l'ordre et l'harmonie. Les conflits et les contradictions viennent de personnes qui ne savent pas raisonner correctement. Dans cette optique, les organisations ouvrières, apparues lors du deuxième cycle, mais également les organisations patronales sont pointées du doigt. En effet, les ouvriers doivent accepter leur place d'exécutant et les patrons doivent reconnaître le travail fourni par leurs ouvriers en leur versant un salaire juste. Les grèves et les négociations sont des freins à la productivité ;
- Le contrôle des temps productifs et la parcellisation des tâches engendrent la productivité de l'entreprise. Cette méthode générerait également la croissance.

Cependant, cette affirmation est de plus en plus mise en doute. Le but n'est pas de surcharger les travailleurs, mais au contraire de simplifier leurs tâches. Les travailleurs perdent toute leur expertise. Différents outils scientifiques de contrôle comme le chronomètre feront leur apparition au fil du temps ;

- La division du travail entre concepteurs et exécutants engendre une division verticale du travail ainsi qu'une division horizontale des tâches. En effet, les ingénieurs-concepteurs rationalisent le travail et les ouvriers-exécutants accomplissent les tâches. Des bureaux de méthodes sont également créés.

A la suite de ce mouvement taylorien, le fordisme est apparu et porte le nom de son concepteur, H. Ford. Il a introduit à la théorie O.S.T. la notion de travail à la chaîne. Il s'agit d'un travail plus strict pour les ouvriers. En effet, ceux-ci se voient contraints de réaliser la même tâche sans fin les obligeant à suivre la cadence imposée par la chaîne de production. (J. M. Plane, 2003). Cette hausse de productivité a eu pour effet la mise en place du compromis fordien basé sur la consommation de masse. En effet, en produisant une sélection réduite de produits en grande quantité, l'entreprise a pu faire des économies d'échelle et donc augmenter les salaires. Les employés ont donc pu se permettre d'acheter les produits qu'ils fabriquaient.

Lors de ce cycle, l'humain est considéré comme une force de travail motivé par un salaire juste, prêt à oublier ses droits au profit de la productivité de l'entreprise basée sur une organisation scientifique et un contrôle mécanique. Les dirigeants de ces grandes entreprises sont, quant à eux, épaulés par des concepteurs et cherchent uniquement une constante augmentation de la productivité.

En réponse à cette vision du travailleur, l'école des relations humaines voit le jour. Elle cherche à réhumaniser les relations de travail. Grâce à des expériences comme celle d'Elton Mayo à la Western Electric (1927-1932), cette école désire prouver les effets du facteur humain sur la productivité des ouvriers.

- Cycle 4 : développements successifs de la pétrochimie, de l'électronique et de l'informatique (1945 - 2000)

Après la deuxième guerre mondiale, le monde est confronté à de nombreuses innovations qui sont en réalité des découvertes d'avant-guerre. De plus, suite aux nombreuses pertes humaines lors de cet événement, la main-d'œuvre se fait rare. Les ouvriers retrouvent donc un pouvoir de négociation. Il en découle une nouvelle conception de l'homme au travail. En effet, il est devenu

autonome avec des objectifs personnels conciliables avec l'entreprise. Cette nouvelle vision engendre la création d'un nouveau poste au sein de l'organisation : la gestion des ressources humaines qui a pour but de permettre aux employés de s'épanouir dans leur travail tout en s'assurant qu'ils contribuent à la performance de l'entreprise.

C'est également durant ce cycle, plus précisément durant les trente glorieuses, que le principe de bureaucratie s'étend aux entreprises qui se reconstruisent. Ce modèle fut pensé par Max Weber en 1920. Ce sociologue allemand considère qu'il faut aller encore plus loin dans la dépersonnalisation des relations de travail. Selon lui, tout le monde doit être égal face aux règles. Ce principe consiste à appliquer la soumission à l'autorité, la libre relation contractuelle entre l'entreprise et le travailleur, l'embauche sur base des qualifications techniques, la rémunération par un salaire fixe, la promotion basée sur l'ancienneté, la soumission à une discipline et à un contrôle stricte proche de la routine (Palne, 2017). De plus, une centralisation et une hiérarchisation des tâches donnent naissance à des pyramides hiérarchiques très lourdes. On ne peut s'empêcher de remarquer les similitudes avec la majeure partie des entreprises actuelles.

Lors de ce quatrième cycle, le monde a connu une crise économique qui eut pour effet l'effondrement du modèle organisationnel basé sur la production en masse de produits inondant le marché. Les entreprises doivent alors réagir en proposant des produits répondant aux besoins des clients. On se trouve alors vers des modèles japonais comme le principe de « lean production ». Aux antipodes du principe de bureaucratie, le « lean production » met en avant les compétences intellectuelles des employés et la flexibilité.

En parallèle, la conception de l'homme évolue pour passer d'une vision mécaniste de l'humain à une vision plus humaniste. La théorie de la pyramide de Maslow montre que l'homme est un organisme vivant qui doit satisfaire des besoins dont le but ultime est de se réaliser. L'homme est donc capable de s'autoréguler. Néanmoins, cette théorie fait face à de nombreuses critiques. Nous pouvons alors nous tourner vers le modèle bi-factoriel de Herzberg qui développe les facteurs de satisfaction (hygiène) liés au contexte et les facteurs de

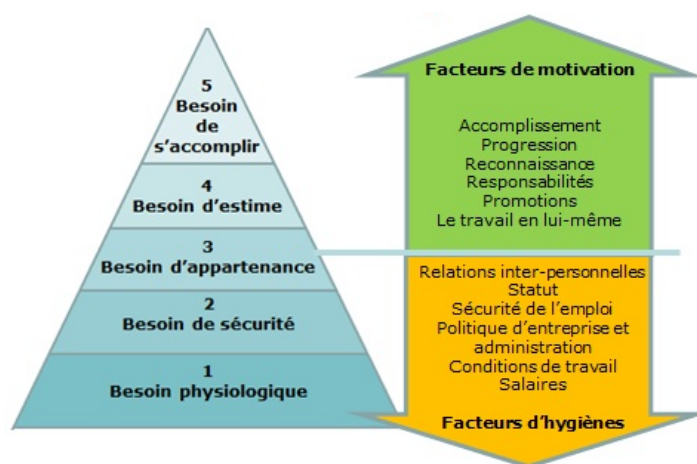


Figure 1 Théorie de Maslow et de Herberg

motivation liés au contenu de la tâche. Dans cette optique, lorsque les besoins de base sont satisfaits, il faut trouver une autre manière de motiver les travailleurs. L'argent n'est plus l'unique source de motivation.

C'est également dans cette lignée que s'inscrit la théorie de la motivation intrinsèque et extrinsèque de Edward Deci (1975 & 1985). Il fait la distinction entre un acte généré par le plaisir et l'envie de la personne sans attendre une récompense en retour (motivation intrinsèque) et un acte généré par des conséquences positives ou négatives externes comme la pression sociale (motivation extrinsèque). Nous reviendrons sur ce point par la suite.

- Cycle 5 : développement des technologies de l'information et de la communication (2000 à aujourd'hui)

Dès les années 2000, l'explosion des technologies informatiques chamboule le monde des entreprises. Elles doivent s'adapter à un environnement de plus en plus VUCA (Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu). On parle alors d'entreprise agile. La communication devient également une force. En effet, l'arrivée d'internet et, par la suite, des réseaux sociaux bouleverse les modèles établis depuis plusieurs années. L'information devient une richesse.

Lors de ce dernier cycle, la vision de l'homme continue à s'humaniser au sein de l'entreprise. Les patrons considèrent alors l'homme comme une ressource centrale. Cependant, il est difficile de traduire cette nouvelle idéologie par des actes concrets (M. Crozier, 1989). C'est alors que les entreprises vont devenir de véritables laboratoires. Nous allons observer l'émergence de nouvelles formes de management plus participatif. De cette période de tests, plusieurs formes vont émerger et devenir de véritables visions révolutionnaires capables de faire vaciller des modèles bien ancrés tels que la bureaucratie. Nous les développerons par la suite.

Bien évidemment, les différentes formes de management découvertes et instaurées au fil du temps n'ont pas totalement disparu du monde actuel. En effet, notre économie comprend une multitude de modèles organisationnels ayant pour but de répondre au mieux à leur environnement. Nous pouvons les classer en cinq paradigmes organisationnels développés dans le modèle de Frédéric Laloux.

Chapitre 2. Théories

1. Théorie de Frédéric Laloux

Frédéric Laloux est un Belge qui, durant plus de trois ans, a étudié les modèles organisationnels des entreprises. De ses recherches, il a écrit, en 2014, "Reinventing Organizations" où il développe son modèle des cinq couleurs.

Chaque couleur est un paradigme spécifique en lien avec un contexte historique développé précédemment. Cette théorie part de la forme organisationnelle la plus hiérarchisée et stricte pour arriver à la forme la plus libre basée sur la confiance.

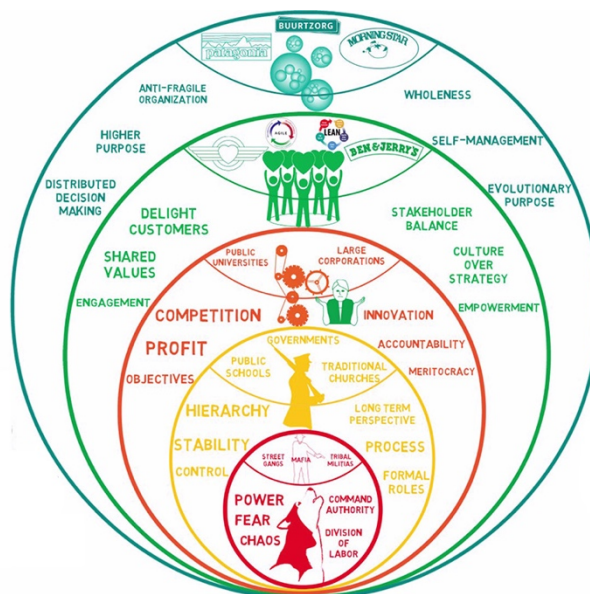


Figure 2 : Les 5 paradigmes selon Frédéric Laloux

La première forme d'organisation est caractérisée par l'impulsivité et la couleur rouge. Apparu bien avant l'Ancien Régime, ce paradigme se base sur un pouvoir acquis par la force et gardé grâce à la terreur. Son symbole est le loup. Aujourd'hui, aucune entreprise n'est considérée comme "rouge". En effet, cela fait plus référence à la mafia ou aux gangs dans les rues.

Ensuite, on retrouve la couleur ambre et le conformisme. Les caractéristiques de ce deuxième paradigme sont l'ordre, la stabilité et la vision sur le long terme. En effet, ces entreprises sont plus importantes et impliquent la mise en place d'une hiérarchie pyramidale. Nous nous trouvons dans une logique "commande-contrôle" où le chef a une autorité formelle soutenue par un règlement. C'est grâce à ce modèle que nous avons vu apparaître les procédures et la pensée uniforme. Cependant, ce type d'entreprise a du mal à s'adapter à un environnement changeant. Aujourd'hui, certaines entreprises reposent toujours sur cette forme d'organisation comme les administrations publiques ou encore l'Église.

Le troisième niveau est symbolisé par la couleur orange qui signifie la réussite, mais également la compétition. Ce paradigme est basé sur une hiérarchie qui permet de garder le contrôle ainsi que des méthodes scientifiques pour atteindre l'efficacité et l'innovation. On y retrouve également la notion de méritocratie qui laisse une certaine liberté aux employés. En effet, ils ont pour mission d'atteindre des objectifs tout en choisissant la manière d'y parvenir. Ils ont

donc une certaine responsabilité individuelle. Ce modèle est vu comme une amélioration de la théorie taylorienne. Dans cette optique, de nombreuses entreprises ont suivi ce modèle d'organisation. On les nomme aujourd'hui, les entreprises capitalistes qui ont une finalité financière. Cependant, comme tout paradigme, il comporte certains inconvénients. En effet, lorsque le travailleur n'est plus motivé par la compétition et le profit, la méthode de méritocratie ne fonctionne plus. On remarque alors que les travailleurs recherchent plus de sens dans leur travail. C'est dans cette optique qu'apparaissent les deux stades suivants.

Le quatrième stade est caractérisé par le pluralisme et la couleur verte. Dans cette forme d'organisation, l'homme est mis en valeur grâce à l'autonomisation et le respect des uns et des autres. Les valeurs sont un moteur pour les travailleurs qui les partagent. Les entreprises qui adoptent ce style de management sont principalement des entreprises familiales ou des ONG. Les opinions des membres de l'organisation sont écoutées et prises en compte. Cependant, la décision finale reste entre les mains des dirigeants. Cette culture du consensus peut être un frein à la prise de décisions et peut ralentir la croissance de l'entreprise. On appelle aussi ces entreprises, des entreprises participatives.

Le cinquième et dernier stade est le paradigme opale. Il s'inscrit dans la continuité du stade précédent. Cependant, il est conçu et perçu comme un organisme vivant qui s'autogouverne. Les travailleurs sont totalement indépendants et capables de prendre par eux-mêmes des décisions. La hiérarchie devient donc inexistante dans ces entreprises dites agiles.

2. Les entreprises « comment » et « pourquoi »

Il existe encore un moyen de différencier les différents types d'organisations. Nous avons abordé l'évolution historique ainsi que le modèle des cinq paradigmes développés par Frédéric Laloux. Cependant, lorsque l'on parle d'entreprise libérée dans la théorie, les termes d'entreprise "pourquoi" et "comment" sont habituellement cités. Ils résultent de la théorie développée par Jean-François Zobrist (2012), ancien patron de FAVI et référence en termes d'entreprise libérée. Celui-ci avance qu'il existe une distinction entre les entreprises dites "comment" et celles dites "pourquoi".

L'entreprise "comment" fait référence aux organisations hiérarchisées et bureaucratiques où l'on explique aux travailleurs comment effectuer leurs tâches et donc comment travailler. Les travailleurs perdent toute notion d'engagement et de valeur du travail. Effectivement, l'entreprise "comment" est basée sur la théorie de la carotte et du bâton. Les employés ne font

qu'exécuter les tâches demandées afin de se voir récompensés (avoir une carotte) tout en respectant toutes les normes et règles qui gravitent dans ce type d'entreprise, au risque de se voir attribuer une sanction (le coup de bâton). Pour comprendre comment réaliser son travail, de nombreuses règles sont mises en place à tel point qu'il est quasiment impossible d'effectuer la tâche demandée sans faillir à quelques-unes. Ce type d'organisation repose exclusivement sur le principe de hiérarchie. En effet, les travailleurs demandent comment travailler à leurs managers qui vont eux-mêmes demander à leur responsable et ainsi de suite. On entre alors dans la notion de "cercle du comment".

L'entreprise "pourquoi" remplace toutes les questions portant sur "comment travailler" par une unique question: "Pourquoi faites-vous ce que vous faites ?". Nous pouvons faire un lien avec les théories du cercle d'or de Simon Sinek. Il développe l'importance de comprendre pourquoi avant de regarder comment réaliser (Sinek, 2009). Ce type d'organisation met au centre de son modèle les travailleurs car ce sont eux qui ont les solutions grâce à leur connaissance du terrain. Cependant, pour y arriver, cet organisme est basé sur le partage d'une vision commune. Celle-ci doit être comprise et assimilée par tous les membres afin qu'ils puissent avancer ensemble dans la même direction.

Nous comprenons donc mieux la différence entre les entreprises "comment" et "pourquoi". Selon Jean-François Zobrist, le pourquoi prime sur le comment. Lorsque les employés comprennent pourquoi ils travaillent, ils ajusteront par eux-mêmes le comment (Rousset, 2015). L'important est d'atteindre l'objectif commun, peu importe le moyen d'y arriver.

3. La théorie X et Y

La théorie des entreprises "comment" et "pourquoi" confronte deux styles de management bien différents basés sur deux visions de l'être humain. Nous pouvons y voir une évolution de la théorie X et Y développée dans les années 1950 par Douglas McGregor et expliquée dans son livre: "The Human Side of Enterprise" (2006).

Tout d'abord, la théorie X repose sur une image plus négative de l'humain. Il faut bien évidemment se remettre dans le contexte des années 60 expliqué précédemment. Les entreprises sont majoritairement basées sur le principe du taylorisme. Dans ce type d'organisation, l'homme est considéré comme une simple main d'œuvre qui ne travaille que sous la contrainte et la surveillance. Il ne travaille que pour survivre. En effet, il éprouve une aversion intrinsèque pour le travail et fera tout pour éviter son exécution. On peut faire un lien avec la conception des

entreprises "comment" qui fonctionnent grâce à la hiérarchie et le principe de la carotte et du bâton. Le travailleur a besoin d'une contrepartie pour le travail effectué.

A l'opposé, on retrouve la théorie Y qui se base sur une image de l'homme plus investi et autonome. Il travaille par envie car c'est pour lui normal d'effectuer un effort. L'homme n'agit pas toujours dans le but de satisfaire le collectif mais majoritairement pour se réaliser soi-même. On retrouve dans cette théorie les principes de l'école des relations humaines décrits précédemment et qui, à l'époque, s'opposaient au taylorisme. On peut également observer des similitudes avec la théorie d'entreprises "pourquoi" basée sur l'envie des travailleurs de partager une vision afin d'atteindre un objectif commun.

Chapitre 3. L'entreprise libérée

Notre mémoire se base sur une forme d'organisation bien particulière : l'entreprise libérée. Si nous reprenons les différentes théories de classification développées précédemment, nous pouvons dire qu'une entreprise libérée est dans la continuité du cinquième cycle de Kondratieff. On expérimente différentes formes d'organisations pour ainsi trouver une solution à la hiérarchisation et à la bureaucratie de plus en plus dénigrées depuis la fin du quatrième cycle. En ce qui concerne la théorie développée par Frédéric Laloux, nous pouvons dire que l'entreprise libérée se situe dans le paradigme "Opale". En effet, l'entreprise libérée laisse une totale liberté à ses employés. Ce type d'organisation mène à l'auto-gouvernance. Enfin, nous pouvons qualifier l'entreprise libérée, d'entreprise "pourquoi", mais également la catégoriser dans la théorie Y.

1. Différences avec les autres modèles

Il faut faire attention à ne pas généraliser cette idée d'entreprise libérée à tous les modèles qui ont émergé, désirant plus de démocratie et de transparence. En effet, il est parfois difficile de distinguer ces nouvelles formes les unes des autres car elles se basent sur les mêmes principes : la liberté et l'autonomie du travailleur. Néanmoins, il existe également des distinctions.

Vous trouverez en annexe un tableau comparant l'entreprise hiérarchique traditionnelle, l'entreprise participative et l'entreprise libérée (Voir Annexe I). Pour définir ce qu'est une entreprise libérée, on entend souvent : "C'est l'inverse de l'entreprise traditionnelle.". A l'opposé, certains auteurs avancent que ce modèle est dans la continuité du management participatif (P. Gilbert, A. Teglborg, & N. Raulet-Croset, 2017). Ce tableau permet donc de fixer les caractéristiques de ces modèles, mais également d'en observer l'évolution.

Le modèle participatif fut évoqué dès 1950 par des théoriciens comme Chris Argyris. En 1960, les syndicats soutenaient ce modèle qui était alors vu comme la solution aux entreprises hiérarchisées de l'époque (O. Ortsman, 1978). Des études basées sur des groupes semi-autonomes ont alors débuté comme en Suède dans l'entreprise Volvo (P. Bernoux & J. Ruffier, 1974). Elles ont permis de théoriser ce nouveau modèle et de mettre en place des outils comme le cercle de qualité (K. Ishikawa, 1984). Cet outil permet de communiquer avec toutes les parties prenantes et de consulter tous les avis. Sur base de cette discussion, le dirigeant peut prendre une décision.

La prise de décision reste donc dans les mains des managers avec certes une plus grande marge de négociation pour les employés. Le pouvoir ainsi que la gestion restent au sommet de la pyramide. Ce modèle s'inscrit dans l'école humaniste ainsi que dans la théorie Y développées précédemment.

Dans les années 2000, ce modèle participatif est critiqué. On parle alors d'un effet de mode qui n'a pas duré. En voyant l'individualisme croître à nouveau dans les entreprises, l'école humaniste a développé un nouveau modèle, les entreprises coopératives. Elles prônent le bonheur au travail et le sens du travail. L'entreprise libérée s'inscrit dans ce mouvement. (S. Jacquet, 2013). Cependant, elle reste un modèle organisationnel singulier. En effet, la plus grande différence qui caractérise l'entreprise libérée est la place du patron qui deviendra par la suite un « leader libérateur » (O. Jérrou & L. Taskin, 2017). Grâce à cette différence, nous pouvons comprendre l'importance d'étudier ce rôle de leader libérateur que nous développerons par la suite.

2. Définition

Depuis le début de cet écrit, nous utilisons le terme d'« entreprise libérée ». Au début de cette pensée, il existait différentes dénominations en fonction des penseurs. Cependant, le terme d'« entreprise libérée » a été popularisé par Isaac Getz et Brian Carney en 2012.

La définition la plus connue et reprise dans la majorité des travaux est celle d'Isaac Getz, professeur et co-auteur du livre : "Liberté & Cie". Il est le premier à avoir théorisé cette notion d'entreprise libérée jusque-là très idéologique.

« Ce que nous appelons entreprise libérée, est un environnement organisationnel dans lequel la majorité des salariés sont complètement libres et responsables d'entreprendre toutes actions qu'eux-mêmes - pas leurs supérieurs ni même les procédures - décident comme étant les meilleures pour réaliser la vision de leur entreprise » (I. Getz, 2012).

Dans cette définition, nous retrouvons le principe de liberté et de responsabilité qui signifie que les employés ont toutes les compétences et connaissances pour prendre les meilleures décisions sans devoir se référer à un manager. Cette légitimité provient du fait que ces travailleurs sont au cœur même de l'entreprise et en première ligne. Ce sont eux qui sont confrontés à la réalité de l'entreprise. Ils sont donc **autonomes** et au centre de la prise de décisions. L'entreprise libérée a pour objectif d'exploiter tout le potentiel de ses travailleurs en valorisant la **collaboration**.

En effet, le travailleur n'est pas uniquement perçu comme une force de travail, mais également comme une personne avec une opinion, des idées et un savoir-faire. La base d'une entreprise libérée est de concevoir tous ses employés intrinsèquement **égaux**, peu importe leur poste et leur position.

On retrouve également la notion de vision qui est le ciment dans ce type d'organisation. En effet, les travailleurs peuvent avoir toutes les compétences requises, il est primordial qu'ils évoluent tous dans la même direction. Pour cela, ils doivent comprendre et **adhérer** à une vision unique qui les guidera. Cette vision joue également un second rôle : éviter l'anarchie. En effet, lorsqu'on explique ce que signifie entreprise libérée, beaucoup de personnes peuvent penser que ce type d'organisation mène à l'anarchie due à l'autonomie laissée au travailleur. Si tout le monde fait ce qu'il veut, cela peut effectivement mener au chaos total. Cependant, une vision **commune** et **forte** permet de rassembler tout le monde dans une même direction à la condition que tout le monde y adhère. Tout cela amène à un fort engagement de la part des travailleurs ce qui, selon les experts, permettrait une meilleure performance pour l'entreprise et l'épanouissement de ses employés. Bien évidemment, arriver à cette vision partagée nécessite un climat de **confiance** et de reconnaissance. Si l'entreprise considère tous ses employés intrinsèquement égaux, il est également nécessaire que ceux-ci partagent le même concept d'égalité.

On retrouve également dans cette définition les notions de supérieur et de procédure qui expliquent que le rôle des dirigeants et managers est de **soutenir** leurs employés tout en supprimant toutes les procédures, le contrôle et la hiérarchisation bien connus dans les entreprises traditionnelles. Les dirigeants deviennent des leaders ou encore des libérateurs. Nous associerons ces deux termes en parlant de leader libérateur dans la suite de ce mémoire. Ce changement de rôle pour les managers et dirigeants, passant du contrôle au soutien, engendre un changement de la structure même de l'entreprise. En effet, on passe d'une hiérarchie pyramidale à une structure qui se veut plus **plate** basée sur **l'auto-management** et le soutien. Plus une entreprise devient libérée, plus son organigramme devient plat. Néanmoins, est-il possible de ne plus avoir de hiérarchie dans ce type d'organisation ? Nous reviendrons sur cette question ultérieurement.

Nous avons développé les différents principes qui forment la base de la théorie développée par Isaac Getz. Cependant, il est également primordial d'aborder un terme également utilisé dans cette définition : majorité. En effet, il est bien spécifié que seulement une majorité des employés

arriveront à cette liberté. Selon Isaac Getz, une entreprise peut se dire sur la voie de la libération à partir du moment où 70 à 80% des employés sont mobilisés dans le changement et y adhèrent. Pour les 20% restants, certains adhéreront avec le temps en voyant les bienfaits du changement, mais d'autres n'y arriveront pas. Tout le monde ne supporte pas ces nouvelles responsabilités et cette autonomie. Nous avons été habitués à avoir quelqu'un au-dessus de nous pour nous dire quoi et comment faire. Ce changement d'optique peut avoir des effets néfastes sur certains employés qui devront alors quitter l'entreprise pour leur bien-être, mais également pour que la vision collective décrite précédemment puisse se mettre en place. William L. McKnight, leader libérateur de 3M, a réussi à imaginer ce principe en associant les employés à des moutons suivant continuellement leur berger (manager et dirigeant). Ces moutons, vivant dans des enclos que représentent les règles et procédures de l'entreprise, peuvent avoir du mal à retrouver leur liberté et se sentent alors perdus.

3. La motivation des collaborateurs

Nous avons déjà abordé différentes théories liées à ce sujet lors de notre état des lieux historique. À partir du quatrième cycle de Kondratieff, la motivation des travailleurs est devenue un sujet important dans les entreprises. Cet intérêt fut grandissant. De nouvelles théories ont vu le jour suite à la constatation que la motivation ne varie pas uniquement en intensité, mais également en qualité.

3.1. Théorie de l'autodétermination de Jacques Forest

Dans cette définition, Isaac Getz n'aborde pas le sujet de la motivation des travailleurs. Cependant, l'entreprise libérée serait une source d'auto-motivation. Dans ce contexte, il nous semble intéressant de présenter la théorie de l'autodétermination développée par Jacques Forest. Son postulat est « l'individu a tout ce qu'il faut pour être heureux et motivé au travail. Cela dépend du milieu que nous allons créer autour de lui. » (J. Forest, 2018). Cette théorie s'inscrit dans la continuité de la théorie de la motivation intrinsèque et extrinsèque de E. Deci développée précédemment. En effet, J. Forest décrit cinq motivations en reprenant celles déjà décrites par Deci, regroupées en trois parties dans un continuum d'autodétermination :

- Motivation autonome
 - Motivation intrinsèque : le travailleur prend du plaisir à réaliser ses tâches. Il en retire une satisfaction. C'est la motivation plus autodéterminée.
 - Motivation identifiée : le travailleur réalise ses tâches par conviction personnelle car elles correspondent à ses valeurs.

- Motivation contrôlée
 - Motivation introjectée : le travailleur réalise les tâches dans un but de performance. Celles-ci vont contribuer à l'amélioration de son estime de soi.
 - Motivation extrinsèque : le travailleur réalise les tâches dans l'objectif d'éviter une punition ou de se voir attribuer une récompense.
- Amotivation : le travailleur n'a aucune forme de motivation, ce qui entraîne des conséquences négatives pour lui-même et pour l'entreprise. Il n'est pas impliqué.

Il est démontré que les motivations autonomes ont une corrélation négative avec les conséquences néfastes au niveau physique et psychologique (C. Fernet, F. Guay & C. Senécal, 2004). Jacques Forest décrit les trois besoins physiologiques fondamentaux et innés de l'être humain à satisfaire afin d'atteindre ce stade de motivation autonome. Ces besoins sont les compétences (se sentir capable et la possibilité de s'améliorer), l'autonomie (se sentir libre de ses choix en respectant ses valeurs) et l'affiliation (se sentir intégré dans un groupe pour ce que l'on est). Ces besoins peuvent être améliorés grâce aux relations hiérarchiques qui doivent stimuler ces facteurs au lieu de les frustrer comme dans les entreprises traditionnelles (J. Forest & G. Mageau, 2008). Selon Jacques Forest, les conséquences seront positives pour l'employé avec une hausse de la performance, de la vitalité, de la concentration et de l'adaptation.

3.2. Théorie du sweet spot

Il fait également le lien avec la théorie du sweet spot utilisée dans l'entreprise de Gore développée précédemment. C'est un outil simple représenté par trois cercles qui permet de se situer entre son envie, ses compétences et les besoins de l'entreprise. Il est intéressant de demander aux travailleurs de se placer dans une des cinq zones. La première zone comprend le cercle des envies et des compétences individuellement ou ensemble. L'employé exerce des

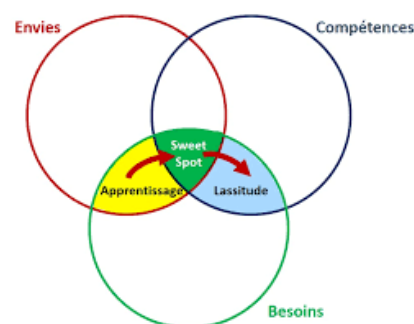


Figure 3 : Schéma du sweet spot de Gore par Pierre de Lovinfosse

tâches qui correspondent à ses envies et/ou à ses compétences. Cependant, elles ne sont pas utiles à l'organisation. Ensuite, une personne peut se placer dans le cercle des besoins. Il en ressort qu'elle exerce des tâches qui sont utiles à l'entreprise, mais qui ne lui correspondent pas en termes de compétences et d'envies. Cette personne sera donc démotivée. Les deux zones suivantes sont proches du sweet spot. Les personnes dans la zone de l'apprentissage ont l'envie de réaliser des tâches utiles à l'entreprise. Cependant, elles n'ont pas les compétences requises.

L'organisation doit donc prévoir des supports pour les faire passer dans la zone du sweet spot. A l'opposé, certaines personnes peuvent être dans la zone de lassitude. Elles sont très utiles à l'entreprise car elles sont des piliers dans leur domaine de compétences. Cependant, il est important de leur proposer des voies de changement afin de leur redonner l'envie et d'éviter qu'elles quittent l'entreprise. Enfin, la dernière zone est l'objectif ultime, le sweet spot. Ces personnes regroupent les trois caractéristiques. Ces personnes sont motivées et apprécient la reconnaissance de leurs collaborateurs. Elles s'épanouissent totalement dans leurs tâches. Néanmoins, il est important de ne pas délaissé ces personnes. Ce n'est pas parce qu'on est dans cette zone qu'on y reste. Elles peuvent facilement tomber dans la zone de lassitude. Peu importe la zone concernée, il est important de veiller au bien-être et à la motivation de chacun. Cet outil permet aux entreprises d'aider leurs collaborateurs à atteindre ce sweet spot (P. de Lovinfosse, 2019).

Les théories de l'autodétermination et du sweet spot s'inscrivent dans l'idéologie même de l'entreprise libérée que nous venons de développer. Elles sont d'ailleurs souvent connues et utilisées par les leaders libérateurs.

4. Devenir une entreprise libérée

4.1. Méthode ON/OFF d'Isaac Getz

Isaac Getz a réussi à définir le principe d'entreprise libérée, mais il a également formalisé le processus pour atteindre ce statut. Il décrit dans son livre "Liberté & Cie" la méthode ON et OFF qui regroupe les deux phases successives nécessaires à la bonne mise en place de cette nouvelle organisation. Il est certes plus facile de devenir une entreprise libérée dès le lancement de l'entreprise. Cependant, la majorité des entreprises qui désirent appliquer cette nouvelle théorie ont déjà une organisation établie depuis plusieurs années. Dans ce cas, il est primordial de procéder par étapes pour aplanir ce bouleversement conséquent. C'est une question de gestion de changement.

La première étape est la phase OFF qui consiste à démontrer que cette nouvelle organisation est réalisable et bénéfique pour l'entreprise. Il est donc nécessaire que les employés comprennent qu'ils sont capables de s'autogérer pour ainsi atteindre une meilleure réalisation de soi. Le leader libérateur doit également mettre en place la vision. Elle est primordiale dans le bon fonctionnement de cette organisation et dans un environnement de confiance. Celle-ci doit être réfléchie, validée et soutenue par toutes les parties prenantes de l'entreprise pour permettre la bonne gestion au quotidien.

La deuxième étape appelée phase ON repose sur l'annonce officielle de cette libération. Elle se réalise lorsque le leader libérateur estime que la majorité des travailleurs sont investis dans la phase OFF. Il est important d'identifier leurs attentes vis-à-vis de cette nouvelle organisation. Ce qui permettra de mettre en place un plan d'action pour effectuer ce changement en douceur.

Ces deux phases permettent de réaliser le changement vers une entreprise libérée. Néanmoins, nous pouvons ajouter une dernière phase reprenant l'évolution continue de l'entreprise. En effet, lorsqu'une société réussit ce virage organisationnel, elle doit alors maintenir cette nouvelle vision dans le temps. Cela représente un réel défi.

4.2.Approche systémique

Cette schématisation du changement vers une entreprise libérée en deux phases peut paraître simpliste. C'est pourquoi, nous pouvons avoir une approche plus systémique d'un changement en entreprise. En effet, nous pouvons distinguer trois niveaux où il est nécessaire d'intervenir. Lorsqu'un de ces éléments est touché, les autres réagissent car ils évoluent dans le même système. Nous retrouvons d'abord l'individu. L'entreprise doit accompagner chaque individu dans son changement personnel et faire face à ses résistances au changement. Tout le monde n'évolue pas en même temps. Ensuite, on retrouve le groupe qui constitue les normes et la culture de l'entreprise. Tendre vers une entreprise libérée bouleverse ces principes mis en place. Il est important que chacun adhère au changement effectué. Enfin, on retrouve l'organisation. Cette strate comprend la structure mise en place dans l'entreprise ainsi que les règles qui la composent (N. Guilmot & A. Vas, 2018). Réaliser un changement organisationnel touche ces trois niveaux. Il est important de veiller à l'équilibre de chacun afin de mener à bien cette transformation organisationnelle.

5. En pratique

Pour rappel, le principe d'entreprise libérée a été expliqué et théorisé par divers auteurs. Néanmoins, il est important de confronter ces théories aux réalités du terrain et à l'environnement des entreprises afin de mieux comprendre ce que ce changement d'organisation implique. Le principe d'entreprise libérée est une philosophie qui peut s'appliquer de différentes manières et à différents secteurs.

Afin d'illustrer ce principe de liberté dans la réalité, nous allons développer l'expérience de deux entreprises souvent citées lorsque l'on aborde le sujet d'entreprise libérée. Elles ont été dans les premières à se lancer et sont aujourd'hui des modèles de réussite dans ce changement d'organisation. Nous parlons bien évidemment des entreprises FAVI et Gore-Tex.

5.1. Gore-Tex, l'entreprise où l'on cherche son poste

L'entreprise Gore-tex est connue dans le monde entier grâce à son produit phare, un tissu respirant, mais imperméable qui porte le même nom que l'entreprise. Bill et Vieve Gore ont fondé cette entreprise en 1958 aux États-Unis (Gore-Tex, 2019). Depuis ces soixante années, l'organisation met en avant ses employés. C'est donc sans réellement le savoir qu'ils sont devenus une entreprise dite libérée. En effet, lorsqu'un nouveau membre arrive, on ne lui donne pas une description détaillée de son emploi. On lui dit de trouver comment il peut être utile à l'entreprise, mais également de trouver son « sweet spot ». Il est aidé par un « sponsor » dans cette recherche. La notion de manager est également différente chez Gore-Tex. En effet, elle n'est pas totalement supprimée, mais prend un autre positionnement. Dans cette optique, un employé peut devenir un leader si ses collègues le lui demandent. Comme le dit un employé de chez Gore-tex devenu leader : « Le rôle de leader ne se décrète pas, il y a des leaders naturels. ». Ses collègues lui ont demandé de devenir leur leader en voyant l'aide qu'il leur apportait. Nous comprenons donc que dans cette entreprise, c'est le savoir-faire qui dirige et non pas le marché. (I. Getz, 2012)

5.2. FAVI, l'entreprise qui rend les gens heureux pour faire de l'argent

FAVI est une fonderie située dans le nord de la France. Depuis sa création en 1957, l'entreprise avait basé son organisation sur les principes du taylorisme. Le magasin d'outils était fermé à clé par peur de vol ; il y avait des pointeuses pour s'assurer que les employés arrivaient à l'heure, des rapports quotidiens pour vérifier l'efficacité de l'entreprise, etc. C'est en 1980 que le changement vers plus de liberté a débuté suite à l'arrivée du nouveau patron, Jean-François Zobrist. Cependant, celui-ci a procédé par phase afin de ne pas trop bousculer les employés. La première étape fut une phase d'observation durant trois mois. Il s'est alors rendu compte que certaines procédures étaient, selon lui, inutiles, mais surtout qu'elles engendraient surtout une perte de temps pour les travailleurs.

Nous avons déjà abordé l'importance d'une vision commune et partagée par l'entreprise. En ce qui concerne FAVI, les employés connaissent les deux indicateurs primordiaux à la bonne santé de l'entreprise. Le premier est le cash-flow et le second la marge par pièce. Le but premier des

employés est de rester dans leur région et d'éviter la délocalisation comme toutes les autres entreprises dans le secteur. Pour rester, ils savent qu'ils doivent respecter ces deux indicateurs. Comprenant leur motivation, Zobrist effectua quelques premiers changements et diminua le contrôle des employés. Un moindre contrôle deviendra par la suite une des valeurs prônées par l'entreprise : l'homme est bon, nous ne devons pas le contrôler. Il remarqua une nette augmentation de ces indicateurs. Les employés se sentaient moins sous pression et avaient la sensation d'être libres dans leurs faits et gestes. Afin de continuer sur cette voie, des bureaux d'études ont été créés et les ouvriers sont maintenant répartis en mini usines ayant chacune un client ou un marché spécifique. Chez FAVI, l'ouvrier est vu comme une force majeure dans le bon déroulement de l'activité car c'est lui qui a les connaissances nécessaires. C'est également en leur permettant de changer de poste, qu'ils acquièrent une connaissance globale de l'entreprise et peuvent ainsi faire face à tous les problèmes. A l'intérieur de ces mini-usines, un ouvrier est proclamé leader. Il a pour but d'organiser la journée de travail afin de remplir les objectifs du groupe. Les commerciaux ont également été mis à contribution des mini-usines. Pour chacune d'entre elles, il y a un commercial spécialisé. Zobrist a également changé les mentalités souvent très individualistes. En effet, les primes, qui étaient basées sur les performances individuelles, ont été remplacées par une prime collective divisée en parts égales. "Il ne peut y avoir d'auto-organisation, s'il n'y a pas d'interdépendance." (J. Zobrist, 2013).

Cela fait maintenant trente-cinq ans, que Jean-François Zobrist a converti ses employés à la liberté. Cette nouvelle notion a impliqué de nombreux changements qui n'ont pas toujours été appréciés, particulièrement par les managers. Comme nous l'avons expliqué précédemment, tout le monde n'adhère pas à cette nouvelle mentalité. Jean-François Zobrist l'explique dans son livre : "La fonderie FAVI, un leader mondial qui croit en l'Homme" (2013), il a dû faire face à des incompréhensions et à certains refus qui ont débouché sur des licenciements. A l'époque, le principe d'entreprise libérée n'était pas connu comme aujourd'hui. Cependant, Jean-François Zobrist ne prétend pas être un précurseur de ce modèle. Selon lui, c'est une question de bon sens et d'observation. Il a commencé ce processus dans le but d'améliorer le travail de ses employés pour leur bien-être. Il est au service de ses ouvriers qui sont la clé de la performance. "Le seul fil conducteur, c'est qu'il faut à tout prix que la confiance remplace le contrôle." (Zobrist, 2013).

6. Entreprise libérée dans le monde

C'est en 1787, que pour la première fois, Thomas Jefferson, alors ambassadeur des États-Unis à Paris, évoque une comparaison des styles d'organisations entre les entreprises européennes qui gardent le pouvoir par le contrôle, les entreprises américaines qui rendent des comptes à la population et enfin les entreprises amérindiennes qui donnent le pouvoir aux travailleurs grâce à l'auto-gouvernance (Getz, 2015). De cette comparaison débute une réflexion des différentes formes organisationnelles possibles. Elle a tout d'abord débuté en Amérique sans nécessairement faire naître une théorie centrale. C'est à ce moment que des entreprises comme Gore-Tex, ont mené leur propre changement par essais-erreurs. Par la suite, cette pensée s'est étendue à l'Europe et principalement à la France. On retrouve alors l'exemple de FAVI. Au vu de l'intérêt grandissant, c'est à cette période que cette idéologie d'organisation a été étudiée et théorisée. Depuis, et grâce aux nombreux écrits à ce sujet, le principe a continué à s'étendre à l'Allemagne, aux Pays-Bas, etc. Cette comparaison est à l'origine de la réflexion qui a amené à la théorie d'entreprise libérée.

En ce qui concerne la Belgique, ce modèle est apparu peu de temps après. Nous sommes donc un peu en retard sur nos voisins. Néanmoins, nous pouvons observer une hausse de l'intérêt pour ce sujet depuis quelques années. Certes, les entreprises belges ne sont pas encore devenues des exemples phares, à l'exception du SPF mobilité. Cependant, de nombreuses sociétés se lancent dans le changement vers plus de liberté.

Chapitre 4. Le leader libérateur

Comme nous avons pu le comprendre dans le chapitre trois : "Entreprise libérée", le changement vers ce type d'organisation est complexe et nécessite l'investissement de toutes les parties prenantes (employés, managers, patrons, etc.). Néanmoins, comme nous le montre l'histoire de Martin Luther King (militant pour les droits civiques des Noirs aux États-Unis) et bien d'autres, un changement est toujours dirigé par un homme qui dynamise le mouvement et le rend réel aux yeux des autres. Il en est de même pour un changement d'organisation et principalement dans une entreprise libérée. Nous parlons depuis le début de cet écrit du leader libérateur. Il est important de comprendre les différentes dimensions de ce terme.

1. Le leadership

Selon le dictionnaire Larousse, un leader est "une personne qui, à l'intérieur d'un groupe, prend la plupart des initiatives, mène les autres membres du groupe et détient le commandement" (2018). Il existe plusieurs types de leadership développés dans une multitude de théories. En effet, le leadership est un terme qui intrigue. Lorsque l'on pense au leader, nous faisons rapidement le lien avec l'autorité et le pouvoir.

1.1. Pouvoir

"La relation de pouvoir s'observe quand un individu accomplit, conformément à la volonté d'un autre individu, une action qu'il n'aurait pas accomplie spontanément" (N. Delobbe, 2017). On parle donc bien d'une relation avec un rapport de force d'un individu qui contraint l'autre. Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) ont développé les différentes dimensions de cette relation entre minimum deux personnes.

Tout d'abord, c'est une relation instrumentalisée par la négociation. En effet, le pouvoir est présent lorsque "la perspective d'un but qui, dans une logique instrumentale, motive l'engagement des ressources de la part des acteurs." (R. Tessier, 1990). Ensuite, ils parlent d'une relation non transmissive. En effet, une action demandée par un individu sera exécutée par un tiers A, mais pas nécessairement par un tiers B. De plus, cet individu peut solliciter au tiers A de réaliser deux actions. Il est possible que ce dernier accepte d'en exécuter qu'une seule. Nous pouvons donc dire que pour chaque individu et chaque action, il existe une relation de pouvoir singulière. Enfin, il est également question d'une relation réciproque, mais déséquilibrée. Lors d'une négociation, les parties prenantes doivent avoir des ressources à échanger (de la main-d'œuvre contre un salaire par exemple). Il y a donc une réciprocité.

Néanmoins, si ces parties prenantes venaient à avoir les mêmes ressources, il n'y aurait plus de déséquilibre et donc plus de relation de pouvoir entre elles. Il est nécessaire d'avoir un rapport de force où un individu domine un autre sans pour autant que ce dernier soit lésé.

1.2. Autorité

L'autorité exerce cette même relation. Néanmoins, on y retrouve une certaine légitimité du rapport de force exercé. Max Weber a développé le principe d'autorité en définissant trois sources. La première se réfère à la légitimité traditionnelle. Elle repose sur le principe que le savoir et les valeurs doivent se transmettre de génération en génération (A. Renaut, 2011). Les patriarches ont de l'autorité grâce à leurs connaissances. La deuxième source d'autorité se réfère au charisme. Max Weber le définit comme : "la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne." (M. Weber, 1914). La légitimité charismatique remet en cause les traditions et a pour objectif de revenir aux valeurs fondamentales. Enfin, la dernière source est la légitimité rationnelle-légale. Ce type d'autorité est fondé sur les lois, les règlements et la pensée que certains individus peuvent exercer leur autorité en se basant sur ces textes (A. Eraly, 2017).

La théorie des trois sources d'autorité est parfois critiquée due à la simplicité de la division. En effet, il existerait une multitude d'autres sources. Max Weber a d'ailleurs songé à en ajouter une quatrième, la légitimité démocratique. Néanmoins, sa théorie reste un repère pour les études portant sur le leadership.

1.3. Style de leadership

A. Le leadership situationnel de Hersey & Blanchard

Nous comprenons mieux la différence entre pouvoir et autorité. Cependant, il est difficile de distinguer ces deux mots et en particulier l'autorité du leadership (P. Collerette, 2011). En effet, dans de nombreuses théories, l'ambiguïté reste de mise notamment dans celle que nous allons développer : le leadership situationnel de Hersey et Blanchard (1977). Cependant, cette théorie, couramment utilisée et connue dans le monde entier, donne une bonne base pour définir différents styles de leadership. Ce modèle se base sur deux dimensions : la situation et la relation entre le leader et les tiers. Analyser la situation et l'environnement est primordial dans cette théorie. En effet, c'est sur base de ce diagnostic que le leader définira son approche et donc le type de leadership approprié au contexte. S'il est incapable de s'adapter, il sera inefficace. Le modèle établi par Hersey et Blanchard se compose de deux axes : le comportement centré sur la tâche et le comportement centré sur la relation allant de faible à fort.

De cette distinction, on retire quatre catégories de leader :

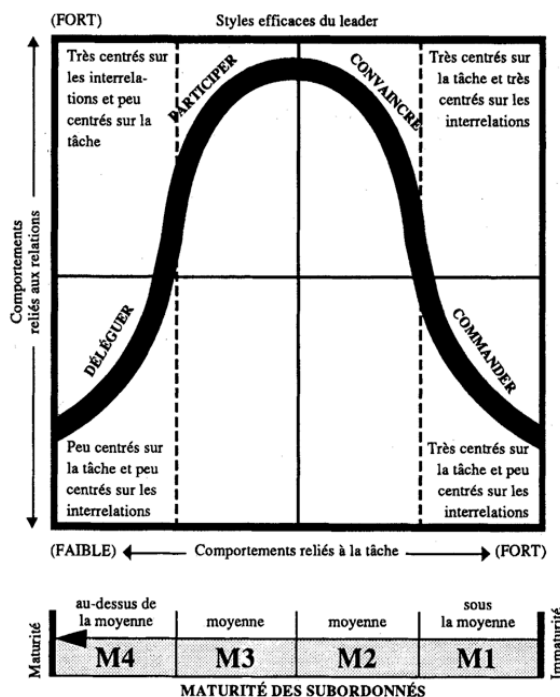


Figure 4 : Modèle de Hersey & Blanchard

- Déléguer : le groupe est mature. Il est capable de prendre des décisions. Le leader délègue donc les tâches afin de se concentrer sur les relations avec les parties prenantes et/ou les autres départements.

- Participer : les concertations sont la base de ce type de leadership. Le leader soutient les décisions prises par le groupe et les aide en cas de besoin.

- Convaincre : les concertations sont toujours d'application. Cependant, c'est le leader qui a le dernier mot. Il expliquera au reste du groupe sa décision.

- Commander : le leader prend toutes les décisions et veille à leur bonne mise en place ainsi qu'aux résultats.

Pour déterminer le type de leadership, il est important de regarder la "maturité" du groupe. Cela comprend les compétences et l'engagement du groupe. En fonction de cette maturité, le leader doit agir différemment. Grâce à l'échelle de maturité que l'on voit dans cette figure 4, le leader peut savoir quel style de management mettre en place. Plus le groupe sera immature, plus le leader sera concentré sur les tâches à exécuter et donc "commandant" (R. Tessier, 1991). Ce modèle repose sur une évolution continue de la maturité du groupe. Nous parlons donc de leader évolutif.

B. Le leadership transactionnel et transformationnel de Bernard Bass

Le deuxième modèle fondamental lors de l'analyse du leadership est celui de Bernard Bass (1985) basé sur le travail de James MacGregor Burns (1978). Burns a développé deux types de leadership distincts : leadership transactionnel et transformationnel. Par la suite, Bass démontre que ces deux types de leadership doivent coexister dans un leader pour qu'il puisse être efficace pour l'entreprise.

Le leadership transactionnel repose sur la clarification des tâches à accomplir pour atteindre les objectifs fixés. Il motive les travailleurs grâce aux récompenses. Le leadership transformationnel s'inscrit dans le prolongement. Il a pour but de motiver et de faire adhérer le groupe à une vision commune. Il inspire les travailleurs grâce à son charisme. Il a donc une influence sur le groupe de manière durable et profonde. Le groupe réalise des tâches pour le bien de l'entreprise et non pas pour les récompenses. (M. Tremblay, D. Chênevert & G. Simard, 2005).

C. Autres types de leadership

À travers ce modèle, nous comprenons qu'un leader se doit d'être éclectique et capable de s'adapter à toutes les situations. Il existe une multitude d'autres types de leadership comme le leader démocratique. Il a un rôle de soutien. Il veille à la bonne réalisation des tâches et peut corriger certains aspects en cas de problème. Les décisions sont prises collégialement. Le leader laisse donc plus de place aux employés. A l'opposé, nous retrouvons le leader autocratique. Ce leader garde le contrôle grâce à un rapport de force beaucoup plus important sur ses employés. La communication est unilatérale (L. Redeker, J. DeVries, M. Van Vugt, 2016). Il existe également le leader autoritaire, paternaliste, LMX, participatif, collaboratif, etc. De nouveaux termes voient également le jour comme le leader servant. Comme son nom l'indique, le leader est au service de ses employés, eux-mêmes au service de leurs clients. Il doit tout mettre en œuvre pour que les employés tirent le meilleur de leurs connaissances. Nous comprenons par cette énumération non exhaustive l'immensité du nombre de styles de leadership.

2. Le leader libérateur

Mais alors, est-il vraiment nécessaire de développer ce qu'est un leader libérateur ? N'existe-t-il pas déjà un terme pour définir ce style de leadership ? Certes, un leader libérateur se rapproche du leader démocratique ou encore du leader servant (P. Fornalik, 2016). Il existe des points communs entre ces styles de leadership, mais également des différences. Être un leader libérateur est une fonction propre au style de l'organisation désirée, l'entreprise libérée. Il est donc important de le définir, de le caractériser et de comprendre son rôle.

2.1. Qui est-il ?

Le leader libérateur a une conception de l'humain fondée sur le respect des travailleurs qu'il estime responsables et aptes à prendre de bonnes décisions pour l'entreprise sur base de leurs connaissances. Il considère également ses employés comme des collaborateurs capables de s'autogérer et de se développer dans une entreprise libérée (L. Ledoux, 2017).

Le leader libérateur est un manager ou un dirigeant du haut de la pyramide. Lors de nos lectures, nous avons constaté qu'une libération est majoritairement à l'origine du CEO (Chief Executive Officer) ou du DRH (Directeur des Ressources Humaines) avec l'accord du CEO. En effet, changer l'organisation d'une entreprise n'est pas une décision facile. Elle peut découler des attentes des employés, communiquées aux managers qui relaient l'information. Cependant, un tel changement touche le squelette même d'une entreprise. Il est donc impératif que cette décision vienne des dirigeants ayant une vue stratégique pour le futur de l'organisation. Suite à

cette décision, le leader libérateur est le porteur et le représentant de cette mutation vers une entreprise libérée. Il soutient les employés en étant à leur disposition pour qu'ils mènent à bien leur libération. On appelle aussi cela un sponsor du projet. En effet, le sponsoring de projet est un rôle particulier. C'est souvent une personne qui a les ressources et l'expérience nécessaires pour mener à bien le projet (B. Egeland, 2011). Cette personne devra cadrer le changement, mobiliser les ressources, prendre des décisions, apporter son expertise, être un relai d'information, animer les groupes, superviser et conseiller (L. Granger, 2019).

Néanmoins, un leader libérateur se doit de vivre sa propre libération avant même de penser à libérer son entreprise. "On ne peut pas accompagner les autres vers le développement de leur plein potentiel que jusque-là où nous avons été nous-même dans le développement de notre propre profondeur." (P. Delvaux, 2018). Un leader libérateur doit réaliser un travail sur lui-même, mais également comprendre les différentes dimensions qu'implique un changement de cette ampleur. Sans cela, le leader ne pourra pas mener à bien cette libération.

2.2.Caractéristiques du leader libérateur

La réussite du changement vers une entreprise libérée repose principalement sur les compétences du leader libérateur. Différents textes développent les caractéristiques nécessaires pour être un bon leader libérateur et mener à bien ce projet.

A. Les six attitudes d'un héros selon Fred Colantonio

Devenir un leader libérateur est un long chemin et un travail sur soi-même. Fred Colantonio a écrit "L'attitude d'un héros" pour aider les personnes qui désirent déceler leur part d'héroïsme. Le terme Héros utilisé dans ces écrits peut porter à confusion. Nous verrons par la suite si un leader libérateur peut se comparer à un super-héros. Dans ses trois livres, il développe certaines théories en se basant sur des Héros d'entreprise bien connus comme Steve Jobs pour aider les personnes qui désirent exprimer leur leadership. Il y développe notamment les six attitudes du Héros qui peuvent s'appliquer au leader libérateur.

La première est l'humilité afin d'éviter le retour de flamme. Cela se traduit par le fait d'accepter ses origines et ses erreurs. Lorsqu'on libère une entreprise, il est important de ne pas renier l'organisation hiérarchique précédente. Il faut accepter le passé de l'entreprise pour créer sur ses bases la nouvelle organisation. Devenir une entreprise libérée n'est pas une révolution qui balaie le passé, mais une transformation du modèle existant (I. Getz, 2019). Il est également nécessaire de procéder par essais et erreurs car il n'y a pas de schéma type.

Dans cette optique, l'intuition du Héros est primordiale pour atteindre l'objectif de libération et éviter tous les obstacles.

Ensuite, un Héros a besoin d'unicité et de logique. Il recherche la cohérence de ses actes. Le leader libérateur fait un travail sur lui-même, mais également sur son entreprise actuelle. Cette réflexion mène à la volonté de libération.

Cela entraîne une remise en question continue qui s'intitule le miroir. Lors de ce changement, il est important de prendre du recul et d'observer ce qui se passe. Le leader libérateur se remet perpétuellement en question.

Après cette évaluation, le Héros doit s'adapter pour survivre ; ce qui signifie changer. Au fil des années, nous avons développé une résistance au changement. Pour l'accepter, il faut avoir un esprit ouvert et un désir volontaire.

Enfin, la naïveté est le sixième et dernier point développé dans cette théorie. En effet, le Héros pense que l'impossible est réalisable. Lors que le leader libérateur présente son idée, certaines personnes vont penser que c'est impossible. Il doit alors garder son cap et sa logique tout en écoutant les remarques constructives.

Grâce à la théorie développée par Fred Colantonio, nous pouvons dire qu'un leader libérateur doit réaliser des changements, petit à petit, avec humilité, en faisant confiance à son intuition et à sa logique. Il est capable de s'adapter suite à une remise en question perpétuelle.

B. Caractéristiques principales d'un leader libérateur

Cette théorie n'est pas spécifique au leader libérateur. Cependant, chaque attitude développée peut lui être décernée. Certaines caractéristiques propres à ce personnage s'ajoutent à la liste. La plus importante et souvent reprise dans les écrits est la gestion de son ego qui se transforme alors en sagesse. "L'étape initiale est le travail sur son ego, et le fait d'apprendre à lâcher prise." (I. Getz, 2016). Lorsque nous parlons d'ego, il n'est pas question de narcissisme. Nous faisons référence à la disposition des leaders de douter que leurs travailleurs puissent trouver la bonne solution. Ils auraient donc une intelligence supérieure. Certains ont conscience que cette pensée est incorrecte. Cependant, ce n'est pas parce qu'on trouve quelque chose de mauvais qu'on ne le met pas en application. De plus, l'objectif de ce changement est de donner plus d'autonomie aux employés et ouvriers. Il en résulte donc une perte de pouvoir pour le leader libérateur. L'accepter est possible grâce à un travail sur soi et à la bonne gestion de son ego. Le "je" des dirigeants doit se transformer en "nous" où le leader libérateur est au service des travailleurs. Il est également important que le leader libérateur s'approprie le changement car il en est le symbole et le fondateur. C'est lui qui donne les bases de réflexion et qui structure cette nouvelle

philosophie. Cependant, pour être un leader libérateur digne de ce nom, il faut posséder certaines caractéristiques. Nous allons développer les plus citées dans les textes.

Il doit être à l'écoute de ses collaborateurs (P. Fornalik, 2018). En effet, donner plus de liberté aux travailleurs, c'est comprendre leurs besoins et leurs envies afin qu'ils s'épanouissent dans leur emploi. Il doit également bien communiquer. Le discours sur les raisons de ce changement et sur les tenants et les aboutissants doit être clair et simple. Grâce à cette relation de confiance basée sur l'écoute et la communication, les employés seront plus enclins à participer à cette libération et à se l'approprier.

Enfin, la dernière caractéristique qui nous semble indispensable est la croyance en l'être humain (P. Fornalik, 2018). En effet, un leader libérateur doit croire en la capacité des travailleurs de s'autogérer. De plus, la croyance en l'être humain est le déclencheur vers une pensée plus démocratique pour l'entreprise. C'est en se rappelant que l'être humain est bon que les leaders libérateurs engendrent cette démarche de libération. Cette idée va à l'encontre de la théorie des 3% développée par Gordon Forward (I. Getz, 2012). Elle expose l'idée que les règlements mis en place dans les entreprises, sont dus aux quelques employés qui dépassent les limites. Les managers doivent donc sans cesse élaborer plus de règles qui affecteront les 97% d'employés restants. Le management et les règles seraient donc présents pour ces quelques individus qui ont fait perdre aux managers toute foi en l'humanité. En effet, mettre un cadenas sur la porte de l'atelier ne va pas permettre d'éviter tous les vols, pour reprendre l'exemple donné par Jean-François Zobrist lors de la libération de son entreprise FAVI. Croire en l'être humain est la condition ultime pour devenir un leader libérateur.

Ces caractéristiques nous permettent de comprendre un peu mieux ce que signifie être un leader libérateur. Néanmoins, le mystère autour de ce rôle n'est pas totalement éclairci.

2.3. Rôles

Comme expliqué précédemment, le principe d'entreprise libérée reste assez vague lors de sa mise en place. En effet, lorsqu'on observe plusieurs entreprises qui se disent libérées, on constate cette même envie de donner aux employés et ouvriers la possibilité de s'exprimer et de s'épanouir. De nombreux CEO se rendent dans des entreprises ayant réussi leur libération pour comprendre leur méthode. En revenant chez eux, ils appliquent les mêmes changements et le même procédé, mais le succès n'est pas au rendez-vous. Cet échec est dû au rôle du leader libérateur. Devenir un leader libérateur n'est pas un processus théorique, mais bien émotionnel (I. Getz, 2019). L'origine d'une libération est le leader qui la conduit. Dans cette idée, il est important de déterminer les différents rôles d'un leader libérateur.

A. Les rôles en fonction des étapes

Isaac Getz décrit dans son deuxième livre en 2016 : "La liberté, ça marche !", le rôle principal d'un leader libérateur. Sa mission est de définir ce concept de libération pour construire avec les salariés une organisation qui leur est propre et qui convient à tous. Fornalik a également écrit : "Le manager devient la personne qui aide et facilite, cela se traduit par de bonne qualité [sic] de savoir-être. Le manager doit être capable d'écouter les craintes et les peurs, d'encourager ..." (2016). En effet, le rôle principal d'un leader libérateur est de soutenir son entreprise et ses collaborateurs dans ce changement à travers les différentes étapes.

Nous avons précédemment développé les deux étapes d'une libération (ON et OFF) théorisées par Isaac Getz. À travers les différents récits des leaders libérateurs développés dans son livre « Liberté & Cie », nous pouvons observer quatre étapes plus précises : la réflexion, le lancement, la mise en place et la libération. Pour chacune d'entre elles, le leader libérateur a un rôle à tenir.

Lors de la première étape, le leader libérateur a tout d'abord un rôle d'analyste. Il doit s'informer à travers l'étude des différents écrits à ce sujet, mais également analyser les entreprises qui ont réussi leur libération. Néanmoins, sans une réflexion personnelle de ce modèle et un travail sur lui-même, le changement ne peut s'effectuer avec succès. Ces différentes étapes l'aideront à déterminer les grandes lignes de la mutation qu'il désire pour son entreprise. Elles lui permettront de tenir son rôle de guide lors du lancement de cette transition. En effet, après l'annonce du changement, les travailleurs cherchent à comprendre les raisons, mais également les conséquences. Le leader libérateur doit être présent lors de cette phase critique pour les éclairer et répondre à toutes leurs questions. Suite à cette phase d'initiation au projet, le leader peut alors débiter les transformations nécessaires à la libération. Il entre alors dans un rôle d'exécutant en prenant des décisions de changements. Lorsque les employés observent leurs bienfaits, ils désirent participer à la libération. Le leader doit alors occuper son rôle de soutien. Les travailleurs prennent des initiatives et s'investissent dans le changement. C'est un signe qu'ils adhèrent au projet et qu'ils commencent à prendre leur liberté. Malgré cet avancement, il est important que le leader libérateur garde un œil sur la situation. Il est facile de retomber dans les travers d'un modèle hiérarchique et bureaucratique. De plus, l'objectif de cette mutation est d'offrir une meilleure organisation. Il est important de s'assurer que tous les travailleurs adhèrent au projet et qu'il leur est bénéfique. Dans cette optique, le leader doit être dans un rôle de veilleur ou encore de gardien (O. Jérrou & L. Taskin, 2017). Au fil du temps, les employés vont prendre de plus en plus de liberté. Le leader libérateur va alors moins contrôler les décisions prises par ses collaborateurs et uniquement les soutenir dans leurs choix.

En conclusion, nous avons décomposé les différents rôles d'un leader libérateur en fonction des différentes étapes d'une libération. Néanmoins, il est important de souligner que chaque rôle est important tout au long du changement. Par exemple, lorsque le leader effectue les premiers changements, ceux-ci peuvent être mal perçus. Il doit alors continuer à guider les employés dans leur apprentissage du modèle. Nous le comprenons, un changement vers une entreprise libérée se réalise en coordination avec le leader et les employés. Comme l'évoque Isaac Getz, le succès est de co-construire cette liberté.

B. Le lien avec la théorie du leadership situationnel

Lorsque nous décrivons ces différents rôles, nous pouvons constater des similitudes avec la théorie du leadership situationnel développée précédemment. En effet, le rôle du leader libérateur évolue en fonction de la maturité du projet et des employés. Si nous suivons la logique de la courbe présente dans la figure 4 page 24 (Modèle de Hersey & Blanchard), le leader est d'abord un commandant dû à l'organisation traditionnelle. Il désire en changer et commence à analyser les moyens nécessaires pour réaliser la mutation (rôle d'analyste). Nous entrons alors dans la phase "convaincre". Le leader communique et informe les travailleurs (rôle de guide) et commence à effectuer quelques changements (rôle d'exécutant). Le leader prend les décisions tout en se concertant avec les collaborateurs. Par la suite, nous entrons dans la phase "participer" où le leader laisse plus de liberté aux travailleurs en les aidant (rôle de soutien) dans leurs projets tout en s'assurant de leurs bonnes réalisations (rôle de veilleur), pour arriver à la phase "déléguer" lors de laquelle les collaborateurs ont toute la liberté désirée.

C. La solitude du leader libérateur

Nous pouvons penser que ce rôle est unique et repose sur les épaules de l'unique leader libérateur. Cependant, il est important que celui-ci s'entoure de personnes bienveillantes qu'elles soient de l'entreprise ou des conseillers externes. En effet, si nous reprenons la théorie du sponsor, la première tâche du sponsor est de créer une coalition avec d'autres leaders du changement afin de mener à bien ce projet (J. Hiatt & T. J. Creasey, 2003).

La phrase d'Isaac Getz « Derrière chaque entreprise libérée, il y avait un leader libérateur. » est vraie, mais il est important d'ajouter que derrière chaque leader libérateur, il y a une entreprise et des employés qui adhèrent et accompagnent ce changement.

2.4. Leader libérateur, un super-héros ?

Précédemment, nous avons utilisé le terme "Héros" pour caractériser un leader libérateur. De plus, lorsque nous analysons les différents rôles, ce leader fait preuve d'abnégation en aidant ses employés à gagner en liberté au détriment de son pouvoir. Nous pourrions donc penser qu'un leader libérateur est un super-héros.

Dans le livre "Inspiration", l'auteur Fred Colantonio décortique le terme Héros : "Celui ou celle qui tient le rôle principal dans une histoire. Acteur de sa destinée, le Héros est en marche. Il est en route et œuvre activement à sa réussite." (F. Colantonio, 2012). Nous retrouvons dans cette définition certaines similitudes avec celle d'un leader libérateur qui décide d'une meilleure destinée pour l'entreprise et qui met tout en place pour que ce changement d'organisation soit un succès. Cependant, il développe également que chacun peut devenir un Héros. Les travailleurs de l'entreprise peuvent suivre les pas du leader libérateur pour ainsi prendre leur destinée en main et devenir leur propre Héros.

Lorsque l'on pense aux super-héros, nous pensons également à la reconnaissance et à la notoriété. Certains leaders se sont forgé un nom en libérant leur entreprise comme Jean-François Zobrist ou encore Frédéric Laloux. Malgré tout, le but premier n'était pas de devenir connu, mais bien de libérer leur entreprise afin d'offrir à leurs employés plus d'autonomie et de responsabilités. La notoriété leur permet, aujourd'hui, d'aider d'autres futurs leaders libérateurs dans leur parcours.

Dès lors, assimiler le leader libérateur à un super-héros est une conclusion rapide. Néanmoins, le leader libérateur doit faire preuve de courage et d'obstination pour surmonter les nombreux obstacles menant à la libération de l'entreprise tout comme un Héros.

Nous avons développé ce que signifie être un leader libérateur ainsi que les différentes caractéristiques nécessaires à cette fonction. De plus, les différents rôles d'un leader libérateur lors des diverses étapes du changement organisationnel ont été analysés. Cependant, qu'en est-il lorsque la libération est achevée ?

Chapitre 5. Les paradoxes du leader libérateur

Le terme paradoxe est d'origine grecque venant de « paradokson ». On y retrouve deux termes: « para » qui signifie à côté et « doksa » qui signifie opinion. On peut donc en ressortir une définition. « Choses ou faits qui paraissent défier la logique parce qu'ils présentent des aspects contradictoires » (Larousse, 2018).

Isaac Getz, le pape de l'idéologie des entreprises libérées, s'est penché sur les paradoxes liés au leader libérateur. Nous pouvons les regrouper en deux grands thèmes. Les paradoxes liés au rôle de leader font apparaître des paradoxes liés à l'organisation libérée.

Paradoxe I : Forcer la libération

Premièrement, il est démontré que les employés regardent et analysent les faits et gestes des managers et principalement du dirigeant. Nous pouvons revenir sur l'image des moutons et du berger, développée précédemment. Il est nécessaire que le changement vers une organisation libérée vienne du haut de la pyramide, du berger. Les employés vont alors suivre le mouvement. Néanmoins, le principe même de libération est basé sur une autonomie des travailleurs. Nous pouvons donc observer le premier paradoxe de ce principe. Devenir une entreprise libérée part d'une décision hiérarchique. Les employés suivent la décision du leader libérateur de libérer l'entreprise alors que sur base du principe de liberté, ils devraient avoir le choix. De plus, nous développons depuis le début les étapes d'une libération. Ce changement peut paraître simple et sans opposition. Cependant, ce n'est pas le cas. Le leader libérateur doit faire face à de nombreuses critiques dues à la peur du changement. Il s'agit ici de révolutionner sans violence (I. Getz & B. M. Carney, 2009).

Paradoxe II : Engendrer sa propre perte de pouvoir

Le principe d'entreprise libérée se base sur un management sans contrôle et sans autorité qui implique donc une certaine perte de pouvoir pour les managers et les dirigeants. Pourtant, comme expliqué précédemment, ce changement provient souvent du haut de la pyramide. En effet, le leader libérateur est soit le CEO, soit le DRH. Ce leader libérateur met donc en place une organisation qui, sur le long terme, diminue ses pouvoirs et remet en cause son rôle au sein de cette nouvelle organisation. De cette constatation, nous pouvons observer le deuxième paradoxe auquel un leader libérateur est confronté, une décision qui mène à la perte de pouvoir. Certes, nous avons parlé du travail sur l'ego que le leader libérateur doit réaliser avant de commencer ce changement. Cependant, nous pouvons nous demander comment le leader libérateur réagit sur le terrain.

Lors du changement vers une entreprise libérée, le leader occupe un rôle central. Il est à la base de cette mutation. Cependant, moins il intervient dans ce processus, plus les travailleurs vont se libérer. On peut donc dire que le leader doit agir sans agir.

Dans ce deuxième paradoxe, nous évoquons la perte de pouvoir du leader libérateur. Cependant, est-ce que le but ultime d'une entreprise libérée n'est-il pas d'éliminer toute forme de hiérarchie qui empêcherait la liberté des travailleurs ? Lorsque l'on regarde les exemples de libération à travers le monde, nous ne pouvons pas oublier d'évoquer le leader libérateur de Chronoflex, Alexandre Gérard. Durant un an, il a fait un tour du monde en laissant ses employés diriger entièrement l'entreprise. Nous pouvons nous interroger sur le rôle d'un leader libérateur lorsque la mutation de l'organisation est complète.

Chapitre 6. Propositions théoriques

En partant des paradoxes développés par Isaac Getz et de nos recherches théoriques, nous pouvons établir huit propositions que nous validerons ou invaliderons suite à notre étude pratique. Nos recherches ont pour but de répondre aux paradoxes liés au leader libérateur. Cependant, certaines réflexions font surgir des paradoxes liés au principe d'entreprise libérée. Nous ne faisons pas abstraction de ces propositions théoriques car elles sont nécessaires à la bonne compréhension de notre question de recherche : *les rôles, la posture et l'importance du leader libérateur*.

Le premier paradoxe que nous avons cité se réfère à la décision de devenir une entreprise libérée. En effet, ce changement s'effectue suite à une décision hiérarchique sans réel consentement des employés. Nous pouvons donc nous questionner sur l'adhésion à ce changement ainsi que sur la crédibilité portée au changement suite à cette décision hiérarchique.

P1 : La décision de tendre vers une entreprise libérée est prise au sommet de la pyramide due à l'historique de l'entreprise.

P2 : Un modèle d'entreprise libérée ne convient pas à tout le monde. Ce changement engendre des démissions ainsi que des licenciements.

Le second paradoxe aborde la perte de pouvoir subie par les leaders libérateurs. Nous pouvons nous demander quelles sont les raisons de tendre vers ce modèle. La réflexion personnelle du leader libérateur est également une étape primordiale pour comprendre le rôle qu'il a à jouer durant ce changement.

P3 : Tout le monde ne peut pas devenir un leader libérateur.

P4 : Un travail sur soi (réflexion, coach, thérapie, ...) est primordial afin de gérer la perte de pouvoir et son ego.

P5 : Le leader libérateur a un rôle évolutif qui combine le rôle d'analyste, de guide, d'exécutant et de veilleur. De par l'évolution de ses rôles durant le changement réalisé, son leadership peut être qualifié de situationnel.

Cependant, une entreprise commence ce changement en espérant atteindre un but, devenir une entreprise libérée. Atteindre cette situation implique une évolution de la hiérarchie. Nous pouvons donc nous interroger sur la nécessité du leader libérateur lorsque cette libération est complète.

P6 : Le leader libérateur n'a plus lieu d'être lorsque l'entreprise est libérée.

A contrario, nous avons constaté l'importance du leader libérateur lors de cette mutation. En effet, lorsque l'entreprise fait face à un changement de CEO lors de cette libération, l'entreprise retombe dans un modèle traditionnel. Nous pouvons donc nous demander si une libération d'entreprise peut survivre suite à une cession du management.

P7 : Suite à un changement de management, le projet d'entreprise libérée disparaît.

Les plus sceptiques vous diront qu'une entreprise sans structure ni hiérarchie est impossible. L'entreprise libérée ne serait alors rien de plus qu'une imposture permettant de faire parler de soi (J-F. Dortier, 2016).

P8 : Dans une entreprise libérée, il n'y a plus aucune hiérarchie.

Lors de la partie suivante, nous allons confronter nos propositions théoriques à la réalité du terrain grâce aux interviews de plusieurs leaders libérateurs.

PARTIE II - Cadre pratique

Chapitre 1. Étude qualitative**1. Problématique et question de recherche**

Comme nous l'avons développé au début de cet écrit, la problématique que nous abordons est « les paradoxes du leader libérateur : ses rôles, sa posture et son importance ». De ces points découlent certains questionnements sur l'organisation même d'une entreprise libérée que nos recherches théoriques n'ont pu résoudre. Afin de valider ou d'infirmer nos propositions théoriques, nous les confrontons à la réalité du terrain.

2. Méthodologie**2.1. Entretiens semi-directifs**

Afin de répondre à notre problématique, nous avons décidé de réaliser plusieurs entretiens individuels semi-directifs. Nous avons réalisé la majorité en face à face pour favoriser l'échange et éviter les pressions que peut susciter un entretien en groupe. Pour des raisons de disponibilité de la part des interviewés, une minorité d'entretiens se sont réalisés par téléphone. Pour la même raison, nous avons dû écourter certains entretiens.

2.2. Guide d'entretiens

L'entretien semi-directif se base sur un guide d'entretiens que vous trouverez en annexe II. Ce guide n'est pas un frein aux réponses constructives. En effet, il est composé de questions ouvertes. Ce guide donne un cadre à l'entretien afin d'aborder tous les thèmes nécessaires pour répondre à notre problématique.

Notre guide d'entretiens se base sur la méthode de l'entonnoir, c'est-à-dire que nous commençons par des questions plus générales sur la personne interrogée et l'entreprise. Ensuite, nous nous concentrons sur leur vision d'une entreprise libérée. Cela nous amène à parler du changement effectué dans leur entreprise. Enfin, nous abordons le sujet que nous étudions, leur rôle de leader libérateur. En partant de leur réflexion et des tensions personnelles rencontrées, nous abordons les différents paradoxes abordés dans la théorie.

2.3. Échantillonnage

Devenir une entreprise libérée n'est pas spécifique à un secteur ou à une forme d'entreprise particulière. Afin de représenter au mieux les différents profils de leader libérateur, il est important d'interroger des leaders de différentes entreprises belges. Cependant, chacun a sa

propre définition et son propre terme pour exprimer le changement qu'il opère. Afin d'identifier des leaders libérateurs, nous avons utilisé différentes méthodes. Tout d'abord, nous nous sommes rendue à un séminaire organisé par l'Union Wallonne des Entreprises en 2018. Lors des tables rondes, nous avons pu rencontrer différents dirigeants intéressés ou engagés dans ce modèle. Grâce à ce premier contact, nous avons pu identifier certains leaders libérateurs intéressés de contribuer à ce mémoire. Ensuite, nous avons pu prendre contact avec d'autres leaders libérateurs grâce au carnet d'adresses de chacun. En effet, les leaders libérateurs se rencontrent souvent afin de nourrir leurs réflexions. Enfin, nous avons identifié certains leaders libérateurs grâce à des articles de presse.

Les entreprises interrogées évoluent dans des secteurs différents et sont de tailles différentes allant de 12 à 250 travailleurs. Les leaders libérateurs que nous avons interrogés sont tous CEO de leur entreprise et ont démarré un changement organisationnel depuis plusieurs années.

2.4. Contraintes

Le principe d'entreprise libérée connaît une hausse d'intérêt depuis peu de temps en Belgique. Il est donc compliqué de trouver des entreprises déjà lancées et investies dans le projet. Certaines se disent intéressées par le sujet, mais ne sont pas encore assez loin dans leur réflexion pour répondre à notre étude. Dans cet environnement, nous avons éprouvé quelques difficultés pour obtenir un nombre significatif d'entretiens. Cependant, dans l'univers des entreprises libérées, tout le monde se connaît. De plus, les leaders libérateurs sont heureux de partager leur expérience et curieux d'échanger leur réflexion.

3. Leaders libérateurs interrogés

Nous avons interrogé onze leaders libérateurs durant le courant des mois de mai et juin 2019.

Personne interrogée	Poste	Entreprise	Date de l'interview	Temps de l'interview	Retranscription
Jacques Delbeke	CEO	Art Green	15 mai 2019	1h 15min	Annexe IV
Isabelle Prud'homme	CEO	C.B.T.	17 mai 2019	51 min	Annexe V
Pierre Prud'homme	CEO	Comptoir belge de télécommunication	17 mai 2019	26 min	Annexe VI
Jacques Crahay	CEO	Cosucra	18 mai 2019	1h 14min	Annexe VII
Vincent Luyckx	CEO	Analisis	23 mai 2019	1h 03min	Annexe IX
Frank Mestdag	CEO	D'Ici	24 mai 2019	30 min	Annexe X
Florence Trokay	CEO		13 juin 2019	45 min	Annexe XI
Anne-Catherine Trignon	CEO	Altavi Act	31 mai 2019	56 min	Annexe XIII
Alain Pajot	CEO	APA Conceptexp	05 juin 2019	1h 15min	Annexe XIV
Marc Vossen	CEO	Ngroupe	11 juin 2019	47 min	Annexe XV
Geoffroy Fauveaux	CEO	Onirix	04 juin 2019	1h 12min	Annexe XVI

Lors de notre entretien avec Isabelle Prud'homme, cette dernière nous a confié faire appel aux services d'un coach et formateur, Pierre de Lovinfosse. Nous avons décidé d'interroger deux coachs et formateurs pour des entreprises libérées afin de recueillir des réflexions expertes et externes sur notre sujet. Ces entretiens se sont passés dans le même cadre semi-directif (cfr. Annexe III).

Personne interrogée	Entreprise	Date de l'interview	Temps de l'interview	Retranscription
Pierre de Lovinfosse	Effata	22 mai 2019	1h 56min	Annexe VIII
Benoit Thiran	The Enablers	27 mai 2019	53 min	Annexe XII

Afin d'avoir une vue d'ensemble des différentes interviews réalisées, nous avons établi un tableau récapitulatif des entretiens et des différents thèmes abordés. Ce tableau, repris dans l'Annexe XVII, nous permet de réaliser une analyse verticale et horizontale.

Il est important de souligner que les dires et réflexions de chaque personne interrogée ne sont pas immuables dans le temps. Le concept d'entreprise libérée est évolutif et propre à chacun. Les idées exprimées sont donc susceptibles de changer en fonction de leur avancement dans la transformation.

3.1. Présentation et analyse verticale des leaders libérateurs

A. Art Green : Jacques Delebecq

Art Green est une entreprise d'aménagement d'extérieur située dans la région de Tournai. Elle emploie 12 personnes dont 9 ouvriers. Avec le temps et l'expansion de l'entreprise, le fondateur et dirigeant, Jacques Delebecq, a dû engager du personnel et apprendre à le diriger. Cette croissance a fait naître un système autoritaire et directif au sein de l'entreprise. Cependant, cette organisation ne collait pas avec sa personnalité. Suite à certains événements, une nouvelle équipe composée de jeunes travailleurs a vu le jour. Jacques Delebecq a vu une opportunité de « travailler autrement » sans pour autant connaître le terme « entreprise libérée ». Il a mis en place, par exemple, un planning ouvert à tous permettant l'interactivité. Les employés peuvent prendre des décisions tout en observant et en respectant l'impact de leur décision sur le reste du groupe. La transparence est également un point primordial dans l'entreprise. Toutes les données, excepté les informations financières, sont partagées.

Une entreprise libérée signifie, pour lui, supprimer le pouvoir et les règles dans l'organisation. Cependant, supprimer ces deux piliers d'organisation traditionnelle peut faire peur et nous amène à redevenir directif. Il est important de travailler sur le positif, sur la motivation des collaborateurs et surtout, sur la confiance. Tout cela est possible si le dirigeant réalise un travail sur lui-même. Néanmoins, dans une entreprise libérée, on ne fait pas uniquement ce que l'on

veut. Selon Jacques Delebecq, le terme « entreprise libérée » peut être dangereux. Les travailleurs peuvent se sentir libres de tout faire. On doit mettre des objectifs, des valeurs et un cadre commun auxquels les travailleurs vont adhérer. Il utilise l'image du voyage entre amis. Lorsqu'on part en vacances, on demande ce que les personnes veulent. On n'impose rien. De plus, on part en vacances avec des amis qui ont les mêmes envies et le même objectif.

Ce changement organisationnel part d'une envie personnelle du CEO et fondateur de l'entreprise. Son rôle a évolué au sein de l'entreprise. Il a troqué son rôle d'intermédiaire entre les employés et les clients pour un rôle d'animateur, c'est-à-dire donner de l'énergie aux équipes en étant à leur service. Ce rôle reprend également l'importance d'offrir une vision sur le long terme afin de garantir une stabilité. Être animateur, c'est également être psychologue et accompagner les travailleurs dans cette démarche. Il est difficile de faire changer les habitudes et les préjugés. Son second rôle est un rôle de représentation. Il prend comme image le roi. Nous avons un roi qui n'a pas de fonction particulière, mais qui unit la population. Il la représente.

B. C.B.T : Isabelle et Pierre Prud'homme

C.B.T ou Comptoir Belge de Télécommunication est une entreprise familiale créée en 1963. Elle est actuellement gérée par deux frères et une sœur. Deux départements distincts composent l'entreprise : le bureau d'étude et l'exécution regroupant la vingtaine de travailleurs. A l'origine, l'entreprise était basée sur une structure pyramidale chapeautée par le patriarche. Suite à une conférence sur le bonheur au travail donnée par Pierre de Lovinfosse, Pierre Prud'homme, un des actuels CEO, a voulu se lancer dans un changement organisationnel. De plus, il était dans une impasse concernant son ressenti personnel. Après en avoir parlé avec les autres dirigeants, les dirigeants ont commencé par déterminer avec leur coach une dizaine de pratiques à mettre en place. Suite à cette décision, la direction a annoncé son intention de changer. Cette prise de position a créé des incompréhensions qui ont fait place à des peurs. Afin de trouver des solutions et de comprendre ces réactions, les dirigeants ont réalisé des « échanges bleus ». Grâce à un entretien individuel avec chaque collaborateur, un dirigeant se focalise avec lui sur sa perception d'une des pratiques.

Nous avons interrogé deux CEO de l'entreprise qui vivent ce changement organisationnel différemment. Isabelle Prud'homme désire mettre l'humain au centre de ses réflexions plutôt que les aspects financiers. Devenir un leader du changement est quelque chose d'inné qui ne nécessite pas de réaliser un travail personnel. En effet, le pouvoir et l'apparat du titre de CEO ne sont pas des objectifs de vie pour elle. Cependant, il est nécessaire de garder un certain cadre

afin d'éviter l'anarchie. Elle a un rôle de soutien et de fédérateur dans ce changement organisationnel.

Son frère, Pierre Prud'homme, à l'origine de ce changement, considère que l'entreprise libérée est un idéal qui les guide dans leur changement. Son objectif est de devenir inutile pour son entreprise. Toutefois, tout le monde n'a pas la même culture et la même orientation d'esprit. Il est parfois nécessaire de prendre des décisions et ainsi remettre un cadre. Néanmoins, le pouvoir n'est pas un moteur pour lui. En effet, il trouve du plaisir en aidant ses collaborateurs à réussir. Selon lui, il existe certains paradoxes légaux et économiques. En effet, le personnel peut être autonome et responsable, mais s'il y a un problème, les dirigeants sont les uniques garants.

C. Cosucra : Jacques Crahay

Jacques Crahay est l'actuel dirigeant d'une entreprise familiale active dans le secteur agroalimentaire près de Tournai. Elle produit principalement des protéines de pois. Dirigeant d'une entreprise de plus ou moins 250 travailleurs, Jacques Crahay a constaté que la prise de décision était un processus long qui n'aboutissait à rien. En effet, les travailleurs ont les compétences pour prendre eux-mêmes leurs décisions sans devoir passer par leur responsable. Cependant, ils n'ont ni les outils, ni les informations nécessaires. Le système organisationnel mis en place empêchait cette prise de décision venant du terrain. Suite à ce constat et à la lecture du livre de Frédéric Laloux en 2014, il s'est penché vers ce changement organisationnel.

Cette mutation est rythmée par différents « World cafés » qui regroupent tous les travailleurs afin de réfléchir ensemble sur certains points. S'ajoutent aussi des groupes de travail. Ces deux outils ont permis d'établir des « accords » qui sont actuellement discutés dans les départements afin de les rendre effectifs et pratiques dans l'entreprise.

Selon Jacques Crahay, une entreprise libérée ou libérante a pour but de donner plus d'autonomie aux collaborateurs dans leur prise de décisions. Ils sont autonomes tout en respectant l'environnement et l'impact qu'auront leurs décisions sur le groupe. Il existe également toujours une notion de hiérarchie liée aux compétences. Un leader reçoit sa légitimité du groupe. Il a pour rôle de faire des propositions, d'animer le débat et de coordonner l'équipe. Ce concept repose sur la confiance.

Devenir un leader libérateur est presque inné chez Jacques Crahay. Il a fait son propre chemin et sa propre réflexion face à ce modèle. Son style de management allait déjà à l'encontre du pouvoir et du sur-ego de certains dirigeants. Il laissait déjà beaucoup d'autonomie à ses collaborateurs. Son rôle est de soutenir ce changement et de s'assurer de sa continuité car une organisation est en perpétuelle évolution.

D. Analis : Vincent Luycks

L'entreprise familiale Analis propose du matériel de laboratoire scientifique à plus de 1200 clients dans le Benelux. Depuis trois ans, Vincent Luycks est le directeur général des trois sites de l'entreprise regroupant 130 travailleurs. Cette entreprise familiale reposait sur un système patriarcal. En effet, une seule personne prenait les décisions. Vincent Luycks qualifie cette organisation de hiérarchique poussée à l'extrême.

Dès son arrivée, il a voulu déverrouiller tous les cadenas qui empêchaient les échanges et les interactions entre les niveaux car une meilleure communication amène à la confiance et à plus d'autonomie de décisions. Ce changement prend du temps car on ne change pas aussi facilement une entreprise qui est basée sur un modèle pyramidal depuis 90 ans. Pour ce faire, ils ont créé un nouveau comité de direction. Vincent Luycks a également passé plusieurs mois à observer et à discuter avec les collaborateurs. Des changements sont survenus suite aux informations venant du terrain, regroupées en une trentaine de demandes. Les travailleurs se sont sentis écoutés et considérés. Ils ont commencé à adhérer au changement. Actuellement, ils travaillent en petits groupes, représentés par des ambassadeurs, sur la stratégie de l'entreprise. C'est en les impliquant que les collaborateurs vont adhérer aux valeurs de l'entreprise.

Selon Vincent Luycks, on ne peut jamais avoir une entreprise à 100% libérée. C'est un chemin continu. Rien n'est figé. De plus, ce chemin peut être uniquement emprunté par un dirigeant qui a la liberté dans son ADN. En effet, il dépend du style de management du leader. Cependant, ce leader fait également face à certaines tensions comme la perte de pouvoir liée à l'information. Pour Vincent Luycks, ils ont déjà réussi à mettre en place une mini-révolution qui continuera dans le temps.

E. D'ici : Florence Trokay et Franck Mestdagh

Le supermarché D'ici propose des produits locaux. Son objectif est de mettre en avant les produits de chez nous ainsi que les 200 producteurs. Il existe actuellement un magasin regroupant 17 employés. D'ici a été fondé par deux associés, Franck Mestdagh et Florence Trokay en 2013. Depuis deux ans, aidés par un coach, ils ont décidé de se lancer dans une mutation vers une entreprise libérée. Dans cette optique, des groupes de travail sont formés afin de mutualiser l'intelligence et de partager l'information. En effet, c'est un moyen d'augmenter l'implication des travailleurs ainsi que leur degré de motivation et donc, de les fidéliser. Nous avons interrogé les deux fondateurs et CEO de l'entreprise. Franck Mestdagh considère qu'une entreprise libérée ou comme il l'appelle, l'entreprise du bon sens, est un moyen de mobiliser l'énergie de chacun. Si tout le monde connaît la mission de l'entreprise, chacun est capable de connaître son rôle, de s'impliquer et ainsi de s'épanouir. Suite aux différents coachings

collectifs et aux rencontres avec d'autres leaders, sa conception du leadership a évolué. En effet, un leader doit être au service de ses collaborateurs. Il garde le cap et la vision de l'entreprise. Il a aussi un rôle de support. Il est également présent pour prendre des décisions plus stratégiques. Les décisions quotidiennes, quant à elles, sont prises en consensus avec les collaborateurs. Néanmoins, une hiérarchie est toujours présente dans le magasin. Il en va de même pour le cadre. Selon lui, un leader libérateur a toujours un rôle à jouer dans l'entreprise. Cependant, celui-ci doit réaliser un travail sur lui-même afin d'éviter de tomber dans les vieux réflexes d'un dirigeant.

En ce qui concerne Florence Trokay, elle estime vouloir suivre le chemin vers une entreprise libérée. Cependant, il est possible qu'ensemble, ils trouvent un entre-deux bénéfique à l'entreprise car chaque entreprise réalise sa propre libération en fonction de sa culture et de ses besoins. C'est un projet qui est difficile à mettre en place particulièrement dans le secteur de la grande distribution dû au manque de temps. De plus, les travailleurs ne comprennent pas nécessairement l'utilité de s'arrêter un moment afin de prendre du recul. Ils ont également peur du changement. Elle fait également face à des tensions personnelles liées à l'efficacité. L'apprentissage prend du temps et dans ce secteur, le temps est précieux. Il faut donc l'utiliser à bon escient. De plus, ce chemin peut parfois paraître flou. Florence Trokay aimerait trouver l'équilibre parfait entre horizontalité et verticalité en termes de prise de décision. La perte de pouvoir n'est pas un souci pour elle. Cependant, tout comme son associé le pense, de vieux réflexes peuvent refaire surface. Ils peuvent alors compter sur l'autre pour retrouver la bonne attitude. Son rôle est de devenir un leader inspirant : c'est-à-dire qu'elle a une vision et des propositions à communiquer à l'équipe afin de faire avancer l'entreprise ensemble. C'est l'équilibre entre exigence et bienveillance.

F. Altavia Act: Anne-Catherine Trinon

Fondatrice d'une agence de communication rachetée par un groupe français, Anne-Catherine Trinon dirige actuellement une centaine d'employés qui travaillent sur base de l'intelligence collective. Cette notion nécessite de passer d'une équipe obéissante à une équipe autonome et responsable, capable de faire des propositions face à une problématique. Selon elle, il existe toujours un certain cadre et une certaine « hiérarchie » à l'inverse du modèle d'entreprise libérée développé par Isaac Getz.

Elle a une vision du manager basée sur l'école de Vincent Lenhardt. Il existe trois stades de développement (collection d'individus, groupe solidaire, manager visionnaire). Il ne faut pas voir cela comme une évolution, mais comme trois personnalités en fonction de l'environnement

et des événements. Par exemple, s'il y a le feu, le manager ne va pas consulter l'avis de tout le monde ; il va agir.

En ce qui la concerne, Anne-Catherine Trignon n'a pas peur de se qualifier de « patron de merde » avant cette mutation. Grâce à un travail sur elle-même à l'aide d'un coach personnel, elle s'est rendu compte qu'elle était un « patron lance à incendie », alors que son travail est de réfléchir à la stratégie de l'entreprise. De plus, le fondement même de l'entreprise, ce sont les personnes qui y travaillent. Malgré ce nouveau regard, le changement fut long et difficile avant de lâcher réellement prise. Cependant, le dirigeant, perçu ici comme un CEO leader, doit toujours prendre des décisions en cas de litige. Anne-Catherine Trignon garde ses responsabilités de dirigeante tout en montrant la voie et en rassurant son équipe.

G. Concept store : Alain Pajot

L'entreprise familiale Concept store propose la conception et l'aménagement de stands, de magasins et de musées en Belgique et à l'étranger. La centaine de collaborateurs travaillaient en silo sur base d'une structure décisionnelle pyramidale. Il y a moins de deux ans, Alain Pajot, l'actuel dirigeant, a commencé le chemin vers une entreprise libérée ou, comme il préfère le dire, une gouvernance collaborative. Cela signifie passer d'un paradigme de peur et de contrôle mis en place dans les entreprises traditionnelles vers la confiance et la libération en redonnant du sens et de l'appartenance.

Il y a trois axes pour aborder ce changement : l'individu, la culture et l'organisation. Avec l'aide d'un coach, les collaborateurs ont déterminé les différents sous-points de chaque partie. L'entreprise a décidé de commencer par la culture et plus précisément, par la gouvernance, le sens et le bien-être grâce à des outils d'intelligence collective. Le but est d'amener de la transparence, de libérer la parole et de travailler sur la confiance. Le processus de décision est, cependant, toujours dans les mains du dirigeant. Ils ont, néanmoins, mis en place un rôle de premier lien désigné par les pairs, qui est le garant de la vision et des objectifs du département. Il existe donc toujours un cadre décidé collectivement et qui sécurise.

Le dirigeant joue une place importante dans ce changement. Il est comme un jardinier pour l'entreprise ; c'est-à-dire sortir de l'opérationnel afin de travailler sur le contexte et le cadre. Il doit également prendre une posture basse. Cette transformation nécessite un réel travail sur soi en termes de pouvoir et de lâcher-prise car le premier obstacle est le leader lui-même. Il a aussi un autre rôle qui est d'être le premier lien de l'entreprise avec l'extérieur.

Ce changement de posture n'est pas facile. Alain Pajot fait face à certaines tensions personnelles comme la perte du contrôle. Le contrôle permet de se rassurer. Il faut transformer ce besoin de contrôle en confiance.

H. Ngroup : Marc Vossen

Depuis son plus jeune âge, Marc Vossen gravite dans le monde de la radio. Actuellement, CEO de Ngroup Belgique regroupant Nostalige, NRJ et Chérie, il est passé par tous les métiers du secteur. Cette carrière lui a permis de comprendre que seul, on n'est rien. Dans cette optique et grâce à son mentor Guilbert del Marmol, il s'est penché sur la question de l'entreprise libérée. Plein d'enthousiasme, il a annoncé à toute l'entreprise le changement à venir. Cela a engendré de nombreuses interrogations. Il a donc fallu revenir en arrière et en discuter avec chacun sans brûler les étapes.

Pour définir ce que signifie le terme « entreprise libérée », Marc Vossen pointe trois éléments. Tout d'abord, c'est « valoriser l'humain et son autonomie au sein d'un univers qui pratique l'intelligence collective » avec pour but de servir la communauté en mettant l'humain au centre. Ensuite, c'est un organisme vivant qui évolue avec le temps. Enfin, il est primordial que les collaborateurs adhèrent à la mission, à la vision et aux valeurs de l'entreprise.

Marc Vossen a également réalisé un travail sur lui-même afin de mener à bien ce changement. Il considère cela comme un apprentissage. Il aime le pouvoir, mais il faut apprendre à le partager avec les autres. Cela est possible grâce aux discussions, aux lectures, à la réflexion et à la sollicitation d'avis. Dans la même optique, l'ego n'est pas néfaste au dirigeant dans cette mutation. Il est nécessaire. Afin d'argumenter son propos, Marc Vossen utilise l'image du stress. Il existe du stress négatif qui, lorsqu'on en abuse, va prendre toute la place et nous empêcher de réaliser nos projets. A l'inverse, il existe du bon stress qui va être un moteur afin d'atteindre nos objectifs. C'est la même chose avec l'ego. Si on en abuse, il prendra toute la place. Il faut trouver un juste équilibre pour que tout le monde trouve sa place avec son juste ego.

Le dirigeant doit également faire face à un changement de rôle. En effet, Marc Vossen a délégué les décisions organisationnelles. Mais quelle est sa place ? Il s'est alors rendu compte qu'il était le garant de cette nouvelle vision. Il doit en assurer la continuité. Il donne encore son avis au niveau opérationnel, mais il travaille maintenant sur la stratégie de l'entreprise.

Le dernier point abordé lors de cette interview fut la nécessité d'avoir un cadre mouvant et co-construit afin de permettre à l'entreprise d'être agile. Marc Vossen utilise à nouveau une image, la permaculture, afin d'expliquer son point de vue. On peut penser que la nature est une anarchie. Cependant, c'est cette mixité des plantes qui lui permet de s'épanouir. L'anarchie de la nature est extrêmement bien organisée. Pour l'entreprise libérée, c'est la même chose. Ce sont ces divers éléments qui, ensemble, vont permettre d'être agile.

I. Oniryx : Geoffrey Fauveaux

Oniryx est une entreprise en consultance informatique fondée et dirigée par Geoffrey Fauveaux depuis 2008. Cette entreprise se différencie des autres car Oniryx s'est fondée sur les principes mêmes d'entreprise libérée. En effet, il n'y a pas eu de transformation, mais bien une évolution de la démarche initiale qui est de « faire autrement ». Les travailleurs appellent cette vision une entreprise en éveil. Celle-ci a pour but de déconstruire les structures traditionnelles basées sur l'abus de pouvoir et ancrées dans notre culture afin de les remplacer par des outils d'intelligence collective où l'autorité et le pouvoir sont à leur juste place. En effet, l'autorité ne doit pas être éliminée de ce modèle, mais retravaillée. L'abus d'autorité est néfaste, mais chacun a de l'autorité en lien avec son rôle et ses compétences, c'est-à-dire dans son spectre de responsabilités. Le cadre est également essentiel au bon fonctionnement d'une entreprise éveillée. Il assure la cohérence, la sécurité et la pérennité du collectif. Cependant, c'est un cadre différent qui se base sur des outils d'intelligence collective.

Une entreprise libérée ou en éveil est un chemin avec des tensions et problèmes qui peuvent devenir des possibilités d'amélioration. L'entreprise se co-construit en fonction des phases qui apparaissent.

Le rôle du dirigeant est important dans ce type de modèle car c'est lui qui a la possibilité d'ouvrir ou de fermer cette libération. Il doit donner l'autorisation aux travailleurs de prendre plus de pouvoir et de décisions. Geoffrey Fauveaux est en perpétuelle remise en question. En effet, il partage son pouvoir et son autorité. Cependant, il est toujours le gérant légal de l'entreprise. En cas de problème, c'est lui qui devra en répondre devant la justice. Son rôle est d'assurer la pérennité de l'entreprise. Il peut donc agir lorsqu'il constate un problème. Cependant, il est important de distinguer les interventions dans son autorité « juste » pour garantir le bien de l'entreprise et les interventions dues à une peur irrationnelle. Il s'agirait alors d'un abus de pouvoir. Il est important d'apprendre à discerner ces deux types d'interventions grâce à un travail d'introspection. Le rôle des dirigeants est encore peu cartographié. Cela engendre des difficultés dans la poursuite du chemin lorsque celui-ci quitte l'entreprise. En effet, il faut remplacer une expertise du secteur, mais aussi une expertise humaine en lien avec le modèle unique de l'entreprise. Cette clé de voûte est innée chez le dirigeant sortant. Il est difficile pour lui de l'exprimer et de le transmettre.

3.2. Présentation et analyse verticale des coaches et formateurs

A. Pierre de Lovinfosse

Nous avons également interrogé des coaches d'entreprise comme Pierre de Lovinfosse. Associé d'une entreprise, il n'osait pas s'interroger sur ce qu'il pouvait faire d'autre. Il se sentait coincé. C'est alors qu'il a découvert le coaching personnel et, par la suite, le coaching en entreprise. Dans cette optique, il a commencé à s'intéresser au leadership. Il s'est alors rendu compte des erreurs qu'il avait commises lorsqu'il avait son entreprise, erreurs dues à un manque de connaissance de l'humain. Lors de ses recherches, il a découvert Isaac Getz et le concept d'entreprise libérée. Il a commencé à rencontrer des entreprises sur ce chemin, à lire les études et à écrire un blog sur le sujet. Par la suite, des entreprises lui ont demandé de les suivre dans cette mutation.

Il n'adhère pas au terme entreprise libérée qui est, pour lui, provocateur. L'objectif de ce type d'entreprise est de libérer le potentiel qui est bridé par la hiérarchie et le contrôle. Ce changement prend du temps et est continu. C'est un travail perpétuel semé d'embuche et d'apprentissage. C'est un chemin.

Il existe néanmoins des étapes sur ce chemin. Tout d'abord, les patrons doivent entreprendre un coaching personnel. En parallèle, l'entreprise peut commencer à introduire des outils d'intelligence collective pour les réunions, par exemple. Pierre de Lovinfosse a mis en place un cadre comprenant sept points pour les réunions opérationnelles afin de les rendre plus apprenantes. Pour définir ce cadre, il utilise l'image du code de la route. Le code de la route nous permet d'être responsabilisé et en sécurité tout en étant libres de nous rendre où nous le souhaitons. Ce cadre doit être défini et présent lors des réunions, mais également à tout moment dans une entreprise. Il peut arriver que quelqu'un enfonce ce cadre, comme un accident de la route. Dans ce cas, il est important de mettre en place un processus de résolution de conflits. Pour tous les événements qui sortent du quotidien, il faut établir un processus. L'entreprise libérée, ce n'est pas l'anarchie. C'est très structuré. Cependant, la différence avec une entreprise traditionnelle est que cette structure est co-créée avec les collaborateurs. Nous comprenons l'importance du cadre et des processus ; à cela, Pierre de Lovinfosse ajoute l'importance de la transparence.

Lorsque l'on aborde le sujet de leader libérateur, il parle de la difficulté pour le dirigeant de passer d'un manager, quelqu'un qui dit ce qu'on doit faire, à un leader, quelqu'un que l'on suit naturellement. À ce rôle de leader s'ajoute le rôle de coach. Un coach se met au service de ses collaborateurs. Il est nécessaire de les aider à « remettre leur cerveau en route ». D'autres rôles peuvent s'ajouter en fonction des envies de chacun et de son « sweet spot ». Il n'est plus question du rôle du CEO bien défini dans une entreprise.

Le dernier point abordé lors de cette interview fut l'importance des valeurs et de la vision. Une adhésion et une bonne compréhension de ces points permettent au collaborateur de prendre les bonnes décisions là où le cadre ne s'adapte pas.

B. Benoit Thiran

Benoit Thiran a découvert l'éducation populaire ainsi que la non-violence active en Équateur. A son retour en 1997, il n'était pas encore question d'entreprise libérée ni de management participatif dans les entreprises. Il a alors développé un tableau de bord de la relation non-violente pour le secteur non-marchand. Lorsque les entreprises ont commencé à se rendre compte de l'importance de remettre l'humain au centre, il a traduit son modèle en tableau de bord du management humain durable. Depuis ce jour, il accompagne des entreprises en voie de libération.

Sur base de la théorie de Mac Halevy, l'humanité est faite de cycles. Lorsque nous sommes entre deux, il y a des remous. Nous sommes actuellement dans cette période de transition qui est plus large que la sphère économique. L'entreprise libérée ou libérante s'inscrit dans ce tournant. Pour Benoit Thiran, ce terme signifie que chacun peut être dans son unicité grâce au respect des personnes. Il insiste aussi sur le fait qu'un cadre évolutif et défini collégialement doit être respecté. Grâce à ces deux axes, les collaborateurs créent ensemble une entreprise vivante.

Le leader occupe une place importante dans ce changement de modèle. En effet, il passe de la posture d'un leader mentor qui connaît la réponse à toutes les questions, à celle d'un leader coach qui montre la voie afin que ses collaborateurs trouvent leur chemin. Il doit également réaliser son propre chemin afin de se libérer d'une partie de son ego devenu parfois gênante et de ses croyances limitantes. Cette posture est délicate car il vise un véritable chamboulement personnel tout en devant faire face aux attentes et aux méfiances des collaborateurs. Il est important de prendre son temps pour réaliser ce développement personnel avant d'annoncer ce changement.

Chapitre 2. Résultats

Grâce à l'analyse verticale, nous pouvons comprendre l'environnement dans lequel ces leaders libérateurs évoluent. Nous concevons mieux leur avancement en termes de changement, mais aussi l'évolution de leur réflexion.

Nous pouvons dès lors réaliser l'analyse horizontale de notre tableau (Cfr. Annexe XVII). Elle nous permettra par la suite d'affirmer et de rejeter nos propositions théoriques.

1. Analyse horizontale

Pour réaliser cette analyse, nous résumerons les pensées et réflexions des personnes interrogées concernant les différents thèmes abordés lors de l'interview.

1.1. L'entreprise libérée

A. Définition

Comme nous avons pu le constater lors de notre partie théorique, il n'existe pas de définition précise du terme « entreprise libérée ». En effet, chacun a sa propre définition. Il en est de même pour les personnes que nous avons interrogées. Cependant, quatre aspects reviennent dans la majorité des définitions données.

La première et la plus importante, selon les interviewés, est l'état du modèle. En effet, suite à certaines lectures sur le sujet, nous pouvons penser qu'être une entreprise libérée est un état à atteindre. Les entreprises réalisent des changements afin de devenir libérées. Cependant, les interviewés avancent que devenir une entreprise libérée est un chemin. Il consiste à réaliser les changements au fur et à mesure et à faire face aux différents obstacles qui apparaîtront pour construire avec les collaborateurs une entreprise qui convienne à tous. C'est donc ce chemin et la manière dont il a été emprunté qui va déterminer l'entreprise future. De plus, ce chemin n'a pas réellement de fin. L'environnement de l'entreprise est constamment en mouvement. L'entreprise doit donc devenir agile pour s'y adapter.

« Pour moi, l'entreprise libérée, ce n'est pas un statut. C'est un chemin. J'ai cette conviction. Ce n'est pas un objectif à atteindre. » (A. Pajot)

« L'entreprise libérée, c'est vraiment un chemin. On n'y est jamais. C'est comme devenir une meilleure personne. C'est un chemin sur lequel on travaille et sur lequel on va toujours plus loin, en tombant, en se relevant et en apprenant de ses échecs. » (P. de Lovinfosse)

En lien avec cette pensée du chemin, les personnes interrogées développent l'unicité des entreprises dites libérées. En effet, chaque organisation emprunte son propre chemin et construit donc son propre modèle.

« Il y a un niveau d'entreprise libérée par entreprise. Cela ouvre les perceptives. Cela offre le choix de voir jusqu'où on veut aller en groupe. Cela ouvre les possibilités de s'ouvrir à autre chose. » (M. Vossen)

« Chaque entreprise qui veut aller vers un système d'entreprise libérée a son propre chemin et arrivera à des résultats très différents selon l'entreprise et selon la culture d'entreprise. Je ne pense pas qu'il y ait un modèle d'entreprise libérée. Il n'y a pas une bible de ce qu'est une entreprise libérée et heureusement. » (F. Trokay)

Ce chemin est donc unique pour tous. Néanmoins, les intervenants utilisent les mêmes outils pour avancer. En effet, lors de nos interviews, nous avons compris l'importance des outils d'intelligence collective lors de cette mutation. Ils permettent de dynamiser le groupe par l'écoute et la compréhension de tous les avis.

« L'intelligence collective, pour moi, c'est faire passer une équipe de l'obéissance à l'autonomie et à la coresponsabilité. » (A-C Trignon)

« Le principe de l'intelligence collective, c'est qu'à un moment, chacun a la possibilité d'exprimer son opinion et de mettre sur la table ses émotions pour amener de la transparence, libérer la parole et progressivement travailler sur la confiance. » (A. Pajot)

Lorsqu'on les questionne sur le but de devenir une entreprise libérée, nous entendons différentes réponses : sortir de l'abus de pouvoir (J.D. & G.F.), devenir agile (J.C.), le bien-être des employés (I.P.), la confiance et l'autonomie (V.L. & A.P.), mobiliser l'énergie (F.M. & P.P), fidéliser le personnel (F.T.), servir la communauté (M.V. & P. de L.), etc. La corrélation entre toutes ces réponses est l'humain. En effet, ce changement est réalisé afin de remettre l'humain au centre des préoccupations entrepreneuriales en offrant aux collaborateurs une place à part entière au sein de l'entreprise grâce à plus d'autonomie et de responsabilités. Les travailleurs pourront ainsi s'exprimer et s'épanouir.

« Avoir cette relation au travail où chacun trouve sa place et ne subit pas, mais devient vraiment acteur de sa vie professionnelle. Pour moi, c'est l'entreprise au service de l'humain. » (P. de Lovinfosse)

« Là-dedans (le bonheur au travail) vient l'épanouissement personnel de chacun et aussi le fait que chacun doit trouver le moyen de s'épanouir personnellement et de faire le travail qui lui convient le mieux. » (I. Prud'homme)

L'entreprise libérée n'est donc pas un état à atteindre, mais bien un chemin singulier semé d'obstacles et de changements. Des outils d'intelligence collective feront évoluer l'entreprise afin de remettre l'humain au centre de ses préoccupations, pour permettre aux collaborateurs de s'y épanouir.

« Valoriser l'humain et son autonomie au sein d'un univers qui pratique l'intelligence collective avec une finalité qui est le sens de l'entreprise. » (M. Vossen)

B. Le terme

Le terme entreprise libérée est connu et utilisé de tous pour se faire comprendre. En effet, ce terme provocateur, selon Pierre de Lovinfosse, a été popularisé par Isaac Getz. Cependant, peu de personnes s'y retrouvent. Aucun interviewé n'y adhère totalement. Lorsque nous leur demandons leur avis sur ce terme, une question revient sans cesse : « Libéré de quoi ? ». Ce terme d'entreprise libérée insinue que les autres entreprises sont emprisonnées et que ce modèle est la solution à tous les problèmes.

« Libéré de quoi ? Je n'ai pas l'impression qu'on était en prison » (A. Pajot)

« Le mot entreprise libérée n'a pas beaucoup de sens. Libérée de quoi ? » (J. Crahay)

« Getz sort ce terme qui est provocateur. Si on doit libérer les entreprises, c'est que quelque part, il y en a qui sont enfermées derrière des barreaux. » (P. de Lovinfosse)

Le terme « libéré » peut être dangereux. En effet, il peut être mal interprété par le personnel qui se dit libre. Libre de faire ce qu'il veut.

« Le terme entreprise libérée, c'est très dangereux parce que ça donne l'idée aux gens qu'ils peuvent faire ce qu'ils veulent. Cela a été le cas ici (...). J'ai vu des gens partir parce qu'ils l'avaient décidé (...). Ils étaient libérés. » (J. Delebecq)

Ce terme jugé trop confus et large par Marc Vossen fait donc débat. Lors de nos entretiens, nous avons entendu d'autres tournures comme délégation (V.L.), entreprise du bon sens (F.M.), management participatif (F.L.), gouvernance collaborative (A.P.), entreprise libérante (B.T. & J.C.) et entreprise en éveil (G.F.) pour définir le changement effectué. Nous comprenons que l'expression « entreprise libérée » est uniquement utilisée afin de se faire comprendre par les pairs. Cependant, au sein des entreprises, on nomme son propre chemin. Comme nous l'avons développé précédemment, chaque entreprise s'approprie ce modèle. Cela passe également par le terme utilisé.

Dans la même optique, le terme de leader libérateur n'est pas bien accueilli. En effet, cette expression comporte également ses limites. Le dirigeant désire passer au second plan afin de remettre l'humain au centre de l'entreprise alors que ce terme fait paraître le dirigeant comme

le messie. Certes, le CEO a une place importante au sein de cette mutation. Nous développerons plus tard ce point. Cependant, il n'est pas l'unique acteur.

« Je n'aime pas le terme (leader libérateur) car je trouve que ça fait grand sauveur. Je reconnais le terme du dirigeant libérateur, c'est quand même lui qui a la possibilité de fermer ou d'ouvrir ce qui est possible. » (G. Fauveaux)

Pour la suite de cet écrit, nous utiliserons les termes « entreprise libérée » et « leader libérateur » pour une question de compréhension tout en reconnaissant les limites de ces expressions.

1.2. Les étapes

Isaac Getz a théorisé les phases ON et OFF de ce changement. Le passage de l'une à l'autre se caractérise par l'annonce officielle du changement vers un modèle d'entreprise libérée. Lors de nos entretiens, nous constatons que les dirigeants, ayant réalisé cette grande annonce, ont subi un retour de bâton. En effet, annoncer cette transition engendre des peurs, mais également des attentes difficiles à gérer. Le chemin vers une entreprise libérée reste flou et se décide au fur et à mesure. Il peut donc être compliqué de rassurer les travailleurs. De plus, ce changement prend du temps. Les attentes peuvent faire place à de la frustration.

« J'ai lancé cela (l'annonce du changement) un peu comme on lance une bouée ou un hameçon et on voit ce qui ressort. J'ai eu un retour de flamme car beaucoup se sont interrogés (...). Cela a un peu embrouillé les esprits. J'ai donc décidé de faire deux pas en arrière et de reprendre au début. » (M. Vossen)

Une majorité des personnes interrogées n'ont donc pas utilisé cette méthode. Elles ont d'abord emprunté ce chemin seul afin d'être certains que ce changement serait bénéfique. Ensuite, Elles ont cherché l'accord des actionnaires et du conseil d'administration.

« Si la hiérarchie ou du moins l'autorité finale, que ce soit les actionnaires, le conseil d'administration ou le dirigeant de l'entreprise, n'est pas convaincue, il est très difficile pour une organisation d'évoluer elle-même. » (J. Crahay)

La moitié des dirigeants interrogés ont ensuite fait appel à un coach afin de les aider à mettre en place les piliers du changement. Nous retrouvons les trois axes de l'approche systémique développée précédemment : l'individu, la culture et l'organisation.

« Dans la transformation pour tendre vers une entreprise libérée, il y a trois transformations : des personnes et des relations, du culturel et de l'organisationnel. Il faut que les personnes et la culture aient déjà évolué pour qu'ensemble ils puissent reconstruire leur structure. » (B. Thiran)

Grâce à des outils d'intelligence collective, ils commencent leur transformation en partant des axes de l'individu et de la culture. L'intelligence collective est une part importante de l'entreprise libérée. Sept dirigeants et deux coaches interrogés utilisent des outils d'intelligence collective comme par exemple l'élection sans candidat.

« Dans l'intelligence collective, il y a plein d'outils qui permettent vraiment de laisser émerger la créativité, de donner la place à tout le monde et (...) de travailler sur les egos de chacun de façon positive et constructive. » (P. de Lovinfosse)

Le chemin emprunté est composé de différentes phases avec chacune des avancées, mais également des obstacles. Les entreprises font face à ces phases à différents moments, mais également de différentes manières. Leurs réactions vont forger leur nouveau modèle.

1.3. Les obstacles

Lors de ce changement, les entreprises doivent faire face à certains obstacles. En fonction du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise, les dirigeants nous ont nommé différentes difficultés. Cependant, quatre obstacles ressortent lors de plusieurs interviews.

Tout d'abord, les trois premières difficultés sont liées aux travailleurs. Nous avons déjà abordé le sujet des attentes et des peurs engendrées par ce changement. Même si les dirigeants n'utilisent pas le terme entreprise libérée et ne programment pas de grande annonce, les quelques changements effectués dans l'entreprise vont avoir le même effet à plus petite échelle. Cependant, le dirigeant sera mieux préparé pour y faire face car la transformation aura déjà commencé.

« Si on crée des attentes, on crée évidemment de la déception. C'est un obstacle important. » (A. Pajot)

« Pour certains, c'est très inconfortable. Ils ne sont plus en sécurité. Ils ont peur. Ils se demandent à quoi ils servent. » (B. Thiran)

Ces peurs peuvent venir d'une résistance au changement. Nous avons de plus en plus une aversion au changement. Nous aimons rester dans notre zone de confort. Il est important de montrer aux travailleurs les bienfaits des changements effectués.

« Chacun veut rester dans une zone de sécurité. Il n'est pas naturel de mettre en exergue ou de se mettre en position de risque, donc en position vulnérable. Naturellement, on va plutôt viser la sécurité. » (J. Crahay)

« (...), la peur du changement, surtout dans le chef des collaborateurs qui ne sont parfois pas demandeurs d'évoluer vers ça. Cela leur fait peur de changer. Ils préfèrent recevoir des directives et exécuter que de devoir donner leur avis. » (F. Trokay)

Gérer ses peurs peut prendre du temps. Chacun doit le faire à son propre rythme. Il en va de même pour l'adhésion à ce changement. Les travailleurs doivent comprendre l'objectif et le but de cette transformation. Cependant, il faut leur laisser le temps d'y prendre part, mais également le choix.

« Ce qu'on demande aux personnes, c'est que dans ce chemin, ils s'engagent. Mais on considère que c'est un chemin et qu'ils ont le choix de se positionner là où ils en sont. »

(G. Fauveaux)

Certains collaborateurs s'engageront dans ce chemin, mais n'arriveront pas à se positionner ni à y participer malgré le temps. Il est alors inévitable que ces personnes quittent l'entreprise car elles ne s'épanouissent pas. Elles deviennent un frein pour l'entreprise. Ces départs peuvent arriver à tous les niveaux de responsabilité. Six entreprises interrogées sur sept y ont fait face.

« Je pense que c'est une partie de la raison qui fait qu'il (un travailleur) a donné sa démission » (I. Prud'homme)

« (...) je crois qu'à nouveau ce n'était pas la bonne personne à la bonne place non plus. Cale va de pair. J'ai encore aujourd'hui une personne qui est N-2 (...) et qui n'est pas très réceptive à tous ces changements. C'est compliqué. Il va falloir travailler pour qu'il s'ouvre à une autre manière de voir les choses. » (V. Luycks)

Enfin, à part les deux coaches interrogés, un seul CEO a qualifié le dirigeant d'obstacle au changement. En effet, le leader libérateur fait lui aussi face à ses peurs et ses croyances. Pour les surmonter, il est important de réaliser un travail sur soi. Nous aborderons cette thématique plus en profondeur par la suite.

« Mais c'est sûr que le patron a une part essentielle. C'est la difficulté majeure de ce changement, ses croyances, ses peurs, ... » (P. de Lovinfosse)

« Le leader est à un moment la limite qu'on ne sait pas dépasser, mais je pense que c'est une réalité. Si l'entreprise avance vite, ce qui je pense est le cas, est-ce que ce n'est pas moi qui vais devenir le frein ? Il y a cette prise de conscience. » (A. Pajot)

1.4. Le leader libérateur

A. Un leader libérateur

Comme nous l'avons déjà souligné, le terme leader libérateur n'est pas apprécié des dirigeants interrogés. Nous retrouvons dans trois interviews, le terme de leader inspiré et inspirant. Les autres interviewés n'ont pas utilisé ce terme. Pourtant, leur définition d'un leader se rapproche de celle d'un leader inspiré et inspirant.

« L'entreprise libérée a besoin d'un leader inspiré et inspirant. » (M. Vossen)

Le terme de leader inspiré signifie qu'il est ouvert à toutes les découvertes et propositions qui pourront faire évoluer l'entreprise, mais également lui-même. Il s'inspire des avis de ses collaborateurs, des autres entreprises, des autres leaders libérateurs, des livres, etc. Cela lui permettra de devenir un leader inspirant pour ses équipes. En effet, fort de ces découvertes, le leader va pouvoir aider ses collaborateurs sur le chemin de la liberté en les guidant. Il pourra également proposer des pistes d'avancement. Ces propositions inspireront alors les collaborateurs qui, grâce à leurs retours et idées, stimuleront le leader inspiré.

« Pour moi, un leader inspirant, c'est celui qui va tracer une vision et qui va apporter des idées de développement d'entreprise » (F. Trokay)

B. Les caractéristiques d'un leader libérateur

Grâce aux interviews, nous constatons que la personnalité initiale du dirigeant est un point clé dans la réussite de ce changement.

« Je pense que c'est dans l'ADN de la personne qui fait que l'on est plus libéré ou qu'on s'inscrit plus dans cette logique-là que parce qu'on a lu un article. C'est plus au niveau du caractère de la personne. » (V. Luycks)

Nous pouvons observer trois types de personnalités qui se distinguent lors de nos interviews. La majorité exprime une conception et une mise en application d'un management basé sur les principes d'une entreprise libérée avant même de débiter ce changement. En effet, ils estiment avoir une personnalité en lien avec ce modèle. Certains en avaient conscience. Cette mutation vers une entreprise libérée était donc nécessaire et vitale pour eux.

« J'ai toujours fait passer l'humain avant la rentabilité. Je me suis rendu compte que c'est quelque chose que je fais de manière naturelle depuis longtemps. » (M. Vossen)

D'autres l'ont découvert lorsqu'ils ont commencé leurs recherches. Cette personnalité sommeillait en eux et demandait à s'exprimer.

« J'ai vu l'émission le bonheur au travail qui m'a beaucoup interpellé et qui a été chercher chez moi quelque chose que j'avais certainement et que je n'avais pas identifié » (A. Pajot)

Enfin, deux dirigeants interrogés racontent leur envie de changer de modèle pour le bien de tous. Cependant, ils ont dû réaliser un travail plus poussé sur eux-mêmes car ils étaient enfermés dans un management très directif.

« Moi, j'étais un patron de merde. (...) En 2005, je suis une formation à L'ICHEC pour les dirigeants d'entreprise. (...) je rentre dans ma voiture et je me dis : *J'ai rencontré 26 chefs d'entreprise sains d'esprit.* (...) à l'époque (avant la formation), je considérais que s'ils (les employés) ne me comprenaient pas, c'était des cons. » (A-C Trignon)

La personnalité développée par les interviewés se caractérise par un management humain à l'opposé du management autoritaire. Ils mettaient déjà l'humain au centre de leurs préoccupations avant même de débiter ce chemin. Leurs équipes avaient déjà une certaine autonomie.

« On était déjà une entreprise très humaine, mais on restait dans un modèle décisionnel très classique (...) » (F. Trokay)

Vouloir mettre l'humain au centre est la caractéristique principale pour un leader libérateur. Tout part de cette envie car ils sont alors capables de faire confiance à leurs collaborateurs, de lâcher prise, d'écouter leurs demandes et leurs idées, de les aider à s'épanouir et d'accepter l'erreur.

« D'être capable de faire confiance. D'être capable d'accueillir l'erreur. Il faut être capable d'un lâcher-prise. » (P. de Lovinfosse)

Enfin, le pouvoir et les signes de supériorité ne sont pas un objectif pour eux. Nous aborderons ce sujet dans la suite de cet écrit.

Que cette personnalité soit innée ou travaillée, une caractéristique est essentielle pour emprunter ce chemin en tant que dirigeant, l'envie. Le besoin d'effectuer ce changement pour être en harmonie avec soi-même et les autres. Ce chemin n'est pas facile. Il demande de nombreuses ressources. Sans cette envie dévorante, le leader libérateur va s'essouffler. Les difficultés et les obstacles vont devenir trop lourds et l'envie initiale va disparaître. Les leaders libérateurs que nous avons interrogés ont tous ce besoin et cette envie.

« C'était devenu un projet qui était essentiel pour moi. Essentiel au point de dire que si je ne sais pas le faire ici, j'irai le faire ailleurs. » (A. Pajot)

« (...) ce chemin-là, il est dans tes tripes. Tu te dis : *Ok, je ne peux plus faire autrement.*

A ce moment-là, tu as des chances de réussir. » (P de Lovinfosse)

Comme nous le verrons par la suite, cette personnalité ne suffit pas pour devenir un leader libérateur. Les personnes interrogées ont toutes mis en place différents outils afin de faire face à leurs tensions personnelles que nous développerons par la suite.

C. Les rôles du leader libérateur

Lorsque nous abordons la question de leurs rôles en lien avec ce nouveau modèle, chacun utilise son propre vocabulaire afin de les définir. De plus, comme nous l'explique Pierre de Lovinfosse, le rôle de CEO bien défini n'existe plus. Les leaders libérateurs doivent trouver leur nouvelle place et leurs rôles dans ce chemin.

Cependant, nous avons pu distinguer quatre grands thèmes : la stratégie, la vision, le changement et la représentation.

Tout d'abord, nous constatons que tous les dirigeants interrogés laissent de côté leurs rôles en lien avec l'opérationnel pour se concentrer sur la stratégie de l'entreprise. En effet, dans une entreprise libérée, l'opérationnel est géré par les collaborateurs qui, grâce à leur autonomie et leurs compétences, peuvent prendre des décisions et faire face aux problèmes. Le leader libérateur peut donc se concentrer sur le futur de l'entreprise et les stratégies à mettre en place. Comme trois interviewés, nous qualifierons ce rôle de stratège.

« J'ai un rôle de stratège aujourd'hui qui prend quand même pas mal de temps. (...) Cela fait partie de mon rôle de voir comment l'entreprise devrait être en 2030, tant au niveau de l'organisation qu'au du niveau produit. » (V. Luycks)

« Mon rôle évolue vers la gestion de projets qui sont toujours liés à l'entreprise, mais parfois en dehors des opérations quotidiennes. » (F. Mestdagh)

Ce rôle de stratège a pour but de garantir la viabilité de l'entreprise dans le futur. Le leader libérateur est également présent pour être le garant de la vision de l'entreprise et de ce changement. Nous avons déjà abordé l'importance de « vision-missions-valeurs ». Le leader libérateur en a la responsabilité. Il doit s'assurer de leur continuité. Pour cela, il va mobiliser son entreprise et insuffler de l'énergie. Les interviewés utilisent tous un vocabulaire différent pour citer ce rôle. Pour des raisons de compréhension, nous utiliserons le terme utilisé par Marc Vossen ; le rôle de garant.

« Je me rends aussi compte que je suis le garant de la vision, de la mission et des valeurs. » (M. Vossen)

« La partie leader, c'est vraiment le gars qui a la vision, qui est capable d'inspirer les troupes. (...) il fait rêver, il donne de l'énergie. Les gens ont envie de le suivre parce qu'ils y croient. » (P. de Lovinfosse)

« Quelque part je suis un peu le garant que l'organisation ne va pas abandonner cet effort continu de se repositionner et de se questionner (...) » (J. Crahay)

Ensuite, le leader libérateur se doit d'être présent pour ses collaborateurs sur ce chemin semé d'embûches dès le départ. Comme nous le développerons par la suite, il est souvent l'initiateur du projet. Il est de son devoir de promouvoir ce changement (V.L.) afin que les personnes y adhèrent. Il est donc le fédérateur (A.P.). Lorsqu'ils ont commencé leur transition, les collaborateurs peuvent avoir besoin d'aide. Le leader libérateur est présent pour les guider et les soutenir (F.M.) dans leurs démarches s'ils le souhaitent (A-C.T.). Dans l'optique d'une entreprise libérée, le leader ne donne pas sa solution. Il accompagne la personne pour l'aider à trouver la bonne solution. De plus, certaines tensions peuvent apparaître au cours de cette aventure. Si elles ne se règlent pas grâce aux outils d'intelligence collective mis en place, le leader libérateur interviendra en tant que médiateur (P. de L.). Nous constatons que dans ce rôle

lié au changement, le leader libérateur doit avoir plusieurs casquettes. Pierre de Lovinfosse et Benoit Thiran résument ces différentes fonctions en un mot : le rôle de coach.

« On (le leader) va être là pour les aider. On va se mettre à leur service pour qu'eux puissent jouer leur rôle à fond. Chaque fois qu'ils ont des difficultés dans leur rôle, en tant que coach, on va les aider. (...) Lorsqu'il y a des conflits entre les gens, le coach peut aussi intervenir comme médiateur. » (P. de Lovinfosse)

« Il y a tout ce changement de posture du leader mentor, celui qui sait car il a déjà une longueur d'avance sur les autres, à un leader coach qui ouvre le chemin pour tout le monde et il tire. Le coach, il n'est pas devant, il est derrière la personne. Il va aider la personne à trouver lui-même le chemin. » (B. Thiran)

Enfin, malgré sa nouvelle posture de leader libérateur, le CEO garde certains rôles liés à ceux d'un dirigeant classique. En effet, aux yeux de la loi, celui-ci reste le représentant et le responsable de l'entreprise. Vis-à-vis de l'environnement externe et des différentes parties prenantes (fournisseurs, concurrents, etc.), le dirigeant est également le représentant de l'entreprise. Pour exprimer ce rôle, Vincent Luycks utilise le terme d'ambassadeur.

« Le CEO reste quand même ambassadeur et la tête de pont pour les autres organisations. » (V. Luycks)

Grâce à ce point abordant la personnalité, les caractéristiques et les rôles d'un leader libérateur, nous prenons conscience de son importance. Un leader libérateur est utile à l'entreprise pour les différents rôles que nous venons de citer. Cependant, comme Jacques Crahay nous l'a souligné, le leader libérateur n'est pas seul contre tous. D'autres personnes investies dans le projet sont présentes et occupent certains des rôles développés.

1.5. Les tensions personnelles

A. Pouvoir

Comme nous l'avons déjà cité, un leader libérateur n'a pas d'attrait pour le pouvoir.

« Objectivement, je m'en tape du pouvoir. Je n'ai pas une personnalité pour qui le pouvoir est important sinon je ne serais jamais rentré là-dedans. » (A. Pajot)

Néanmoins, de par leur position hiérarchique, ils ont du pouvoir. Ce changement de modèle engendre, pour tous, une réflexion profonde à ce sujet. En effet, tous les interviewés l'ont abordée. Cependant, ils ont des pensées différentes.

Nous pouvons distinguer deux philosophies en lien avec le pouvoir. Une minorité d'interviewés considère que le pouvoir doit être supprimé d'un modèle tel que l'entreprise libérée. Cela engendre des peurs pour ces dirigeants qui ont toujours été dans une structure de « command and control ».

« Ici, le plus dur, c'est d'être humain et d'éviter cette notion de pouvoir. Cela ne peut pas exister. Le fait que quelqu'un ait le pouvoir sur quelqu'un d'autre, c'est complexe parce que s'il n'y a pas de pouvoir, on peut se demander comment on peut gérer. » (J. Delebecq)

D'autres pensent que le pouvoir existe toujours sur ce chemin. Cependant, il est différent du pouvoir présent dans une entreprise hiérarchique. Il se partage. Les collaborateurs sont autonomes dans leurs décisions car ils ont les compétences. Comme l'expliquent trois personnes interrogées, ce partage se réalise sur base du pouvoir des compétences. En effet, chaque personne est dans son juste droit lorsqu'elle intervient dans son domaine de compétence.

« Il (le leader libérateur) ne perd pas son pouvoir, mais il le partage dans le sens où il n'est plus le seul à décider. » (B. Thiran)

« Il y a une expression que j'aime beaucoup qui est : *Remplacer l'amour du pouvoir par le pouvoir de l'amour*. J'ai aimé le pouvoir et je l'aime encore. Pour moi, un patron qui aime le pouvoir peut également le partager. Comment le faire ? C'est tout un apprentissage. » (M. Vossen)

« Mais là où il y a une différence, c'est que chacun dans son job a la responsabilité. (...) c'est-à-dire que dans le spectre de mon rôle, j'ai l'autorité dessus. » (G. Fauveaux)

Ces idées sur le pouvoir partent d'une réflexion personnelle qui mène à réaliser un travail sur soi.

B. Ego

Le leader libérateur doit réaliser tout un changement personnel pour suivre ce chemin d'entreprise libérée. Cela va engendrer de nombreux bouleversements qui peuvent avoir un impact sur l'ego de la personne. A l'inverse de la thématique du pouvoir, la problématique de l'ego a été rarement citée sans que nous les interrogeons à ce sujet. Pourtant, aborder ce sujet est primordial. En effet, les dirigeants ont un ego fort développé.

« On s'adresse à des gens qui, par définition, ont un ego et c'est pour ça qu'ils ont créé leur entreprise. (...) L'entreprise libérée travaille énormément sur l'ego du patron. Cela lui demande un effort énorme. » (P. de Lovinfosse)

Nous pouvons constater deux pensées liées à l'ego. En effet, certains interviewés considèrent l'ego du dirigeant néfaste.

« Moi, j'ai la conviction que l'ego est un frein important dans le changement de posture du leader. On ne sait pas concilier ego et management collaboratif. » (A. Pajot)

A l'opposé, plusieurs interviewés considèrent que l'ego est indispensable dans une entreprise. Il doit néanmoins être équilibré. Il existe le « bon et le mauvais ego ». Cependant, sans ego, une personne ne peut pas prendre la place qui lui est due. Le « bon ego » s'acquiert à nouveau grâce à un travail sur soi.

« Il y a trop de gens qui vont diaboliser l'ego comme si c'est mal. En fait, ce n'est pas bien ni mal. C'est une réalité. C'est quelque chose qui est le résultat de l'histoire de chacun. » (B. Thiran)

« Je considère que j'ai encore de l'ego. Il y a de l'ego mal traité et maltraité. Je crois que c'est là-dessus qu'il faut pouvoir travailler. (...) Parce que ton ego se trouvera à un moment donné au milieu du chemin. (...) c'est important de mettre son ego au service de l'entreprise » (A-C Trinon)

« L'ego est très utile et nécessaire. Tout le travail est de pouvoir l'utiliser à bon escient (...) Ce n'est pas facile, mais l'ego est indispensable. C'est le « sur-ego » qui est négatif. Sans ego, on n'existe pas. L'ego est pour moi indispensable à sa juste dimension, à sa juste proportion dans un ensemble harmonieux. » (M. Vossen)

Enfin, quelques personnes interrogées ont avoué n'avoir jamais réfléchi à la place de l'ego car elles estiment ne pas être assez avancées dans leur réflexion.

« Je ne sais pas si on peut lier ego à leadership. On n'est qu'au début du processus, ça peut changer (...) » (F. Trokay)

C. Autres tensions personnelles

Nous avons discuté des thèmes abordés dans la théorie : le pouvoir et l'ego. Cependant, ils font également face à d'autres tensions personnelles.

La première, et la plus citée, est la perte du contrôle. Dans leur ancienne structure, les dirigeants avaient la main sur tous les indicateurs de l'entreprise. Suite au changement mis en place, cette main invisible disparaît peu à peu. Comme l'évoque Vincent Luycks, le dirigeant est confronté à une perte d'informations suite à l'autonomie acquise par ses collaborateurs. Sans ces informations, le dirigeant n'est plus en mesure de contrôler. Les dirigeants interrogés, qui expriment cette difficulté de quitter cette posture de contrôle, l'expliquent par la peur et le besoin de se rassurer.

« C'est toute cette phase de sortir de l'action et du contrôle. C'est la phase la plus difficile. (...) Évidemment, je suis encore confronté à ma nature, c'est-à-dire subir cette tentation au départ d'essayer d'intervenir surtout essentiellement dans un souci de contrôle et pour se rassurer. » (A. Pajot)

La deuxième est de comprendre à quel moment, il est opportun d'intervenir en tant que dirigeant de l'entreprise lorsqu'un ou plusieurs employé(s) s'apprête(nt) à prendre une décision qui pourrait gravement nuire à l'entreprise. En effet, si cette décision est bien néfaste pour l'entreprise, le dirigeant est dans son droit, de par son pouvoir de compétence. Cependant, si cette intervention est uniquement liée à ses peurs, il abuse de sa position. Il est primordial de comprendre la nuance afin de laisser toute l'autonomie aux équipes.

« En tant que dirigeant, c'est quand même mon job d'assurer la pérennité et j'ai le droit d'arrêter ou pas certains mécanismes. Sur quelle base je le fais ? Soit parce qu'il y a un réel problème (...) Soit parce que j'ai peur pour une raison irrationnelle (...) je suis dans un abus de pouvoir. Je simplifie très fortement. » (G. Fauveaux)

Nous remarquons que ces deux difficultés émergent d'une peur liée à leur rôle d'ambassadeur aux yeux de la loi. Ils ont besoin d'être rassurés. De vieux réflexes, terme utilisé par Frank Mestdagh et Florence Trokay, peuvent alors resurgir. En effet, cette peur peut faire apparaître un management plus directif et autoritaire de la part des CEO.

« Les vieux réflexes : *C'est moi le boss et donc je prends la décision*, c'est clair qu'il faut les perdre. Ça prend du temps. C'est vraiment un changement de posture. » (F. Mestdagh)

« On prend quand même des risques en signant des contrats. (...) on a tendance à devenir plus directif car on a peur. » (J. Delebecq)

Le dirigeant doit croire en ses équipes. C'est un principe primordial de l'entreprise libérée et un moyen de les aider à vaincre cette peur.

« *Mais si on ne contrôle pas ça ne va pas*. Ce n'est pas l'entreprise libérée alors. L'entreprise libérée, c'est basé sur la confiance. » (P de Lovinfosse)

D. Travail sur soi

Grâce aux dernières analyses, nous avons pu constater que la mutation d'un dirigeant dans ce modèle est complexe. Comme le dit Marc Vossen, partager son pouvoir, c'est un apprentissage. Tous les dirigeants interrogés réalisent un travail sur eux pour faire face à cette thématique du pouvoir et de l'ego, mais également aux différentes tensions personnelles qu'ils éprouvent.

« C'est de faire un travail sur soi important sur son rapport au pouvoir et sa capacité de lâcher prise. C'est un travail sur soi qu'on fait en se formant, en se faisant coacher et en acceptant d'avoir cette confrontation et ce travail qui est indispensable. » (A. Pajot)

« En fait, ce que je considère en tant que fondateur et gérant, c'est qu'un de mes jobs est de me remettre en question régulièrement. J'estime que ça devient une hygiène de vie de la même manière que je prends ma douche. » (G. Fauveaux)

Nous observons à nouveau deux écoles. En effet, une minorité d'interviewés font appel à un coach personnel afin de les aider dans ce changement. Les deux coaches en entreprise estiment également qu'un coaching personnel des dirigeants est primordial. Un coach personnel aide le dirigeant en lui indiquant les obstacles possibles sur ce chemin personnel et en l'assistant pour y faire face.

« J'ai pris un coach pour deux raisons essentielles. La première pour le lâcher de pouvoir. (...) Cela a été un énorme travail sur moi d'apprendre à céder l'opérationnel. » (M. Vossen)

« Au fur et à mesure, en étant confrontée à ma coach, j'ai appris à déléguer. (...) J'ai fait un travail sur moi. J'ai fait quatre ans de thérapie. Pendant deux ans, je me suis pris des claques dans tous les sens parce qu'il y avait pas mal de choses à régler. » (A-C. Trinon)

Les autres dirigeants interrogés n'estiment pas important de prendre un coach personnel. Ils sont parfois aidés par le coach de l'entreprise. Cependant, ils n'ont pas de séances particulières avec celui-ci.

« Un coach personnel par rapport à cela, je n'en ai pas pris, mais je fais partie d'un groupe avec d'autres dirigeants qui sont tous impliqués dans la démarche. (...) on peut demander un coup de pouce, ce qui peut faire une sorte de coaching, mais c'est un coaching entre pairs qui est très précieux. » (F. Mestdagh)

« Je n'ai pas fait de coaching individuel. Je ne suis pas allé jusqu'à la psychothérapie. Je sais que certains l'ont fait. Par contre, j'ai quand même beaucoup travaillé sur moi individuellement, personnellement et en groupe dans ce genre d'expérimentation (d'intelligence collective). » (A. Pajot)

Néanmoins, toutes les personnes interrogées réalisent un travail sur elles-mêmes grâce à différents outils : lectures, groupe de travail en entreprise, séminaires, rencontres avec d'autres dirigeants, week-end thématique, etc. Ces différents moyens aideront également les leaders libérateurs dans leur réflexion et dans leur avancement sur ce chemin de la libération.

« (...) ne peut être fait que par un travail d'introspection, un travail sur soi, un travail de développement personnel, etc. A chacun ses outils. Je suis suivi en thérapie de fond. Je fais de la méditation. J'ai mes outils. D'autres ont les leurs. » (G. Fauveaux)

1.6. La hiérarchie et le cadre

À travers les différentes lectures sur l'entreprise libérée, nous comprenons que la hiérarchie est réduite et même supprimée afin de laisser l'autonomie aux travailleurs.

« On dit qu'il n'y a plus de hiérarchie. C'est vrai et c'est faux. C'est un peu provocateur. Il n'y a plus de hiérarchie au sens de l'entreprise hiérarchique. » (B. Thiran)

Nous avons demandé aux personnes questionnées si cette pensée est réellement vécue dans leur cas. Nous leur avons également demandé de développer la structure mise en place afin de réduire ou supprimer cette hiérarchie traditionnelle. Nous constatons trois catégories de pensées.

Tout d'abord, certains dirigeants estiment que la structure mise en place depuis la création de l'entreprise, d'un modèle pyramidal et hiérarchique, est difficile à faire évoluer. De plus, une structure en silo complique un peu plus la suppression de la hiérarchie. Pour d'autres, toucher à la structure de l'entreprise n'est pas encore à l'ordre du jour. En effet, il faut avancer à son rythme en réalisant les changements petit à petit.

« Il faut savoir qu'on a au total sept activités différentes. (...) Donc, on a une hiérarchie parce qu'on a une structure complexe. » (V. Luycks)

« Il y a toujours clairement une hiérarchie, même si les décisions sont de plus en plus partagées (...). Comment cela va évoluer demain ? Est-ce que cette hiérarchie va disparaître ? Je ne sais pas vous dire. » (F. Mestdagh)

Ensuite, un plus grand nombre de répondants est d'avis que la hiérarchie traditionnelle disparaît au profit d'un autre type basé sur le pouvoir des compétences développé précédemment. La hiérarchie est donc toujours présente. Cependant, l'entreprise n'est plus dans une forme pyramidale, mais fonctionne en réseau.

« La hiérarchie telle qu'on la conçoit dans l'entreprise libérée ou libérante n'est pas totalement absente. Ce n'est plus une hiérarchie de pouvoir où quelqu'un a le pouvoir de décider pour une autre personne et de lui dire ce qu'il doit faire, ce qui met l'autre dans une situation de dépendance. Tandis que si on a une hiérarchie de compétence, on arrive alors à la notion de leader. » (J. Crahay)

« Le principe n'est plus une hiérarchie pyramidale, mais qu'il y ait un ensemble de responsabilités qui sont en réseau et qui s'influencent mutuellement, mais qui ne sont pas contrôlées par une personne ou un groupe restreint de personnes au-dessus. » (G. Fauveaux)

Enfin, certains considèrent qu'une entreprise est libérée lorsqu'il n'y a plus de hiérarchie.

« Arriver à une entreprise libérée, pour moi, un des critères, c'est qu'il n'y ait plus de hiérarchie. Il y a du leadership, mais plus de management. » (P. de Lovinfosse)

Cependant, l'entreprise libérée, ce n'est pas l'anarchie. Peu importe leur pensée sur la place de la hiérarchie, tous les interviewés sont d'accord de dire qu'il existe un cadre dans ce modèle libéré. Celui-ci est primordial dans ce type de structure. Comme nous l'explique Benoit Thiran, grâce à l'image du jeu, on ne peut pas jouer ensemble sans quelques règles qui définissent le but de celui-ci. D'autres nous ont expliqué l'utilité de ce cadre grâce à l'image du code de la

route. Grâce au respect de ce code, nous sommes libres de nous rendre où nous le souhaitons et en sécurité.

« Un cadre, il assure une cohérence qui assure la protection et la pérennité du collectif. La fonction du cadre est essentielle. » (G. Fauveaux)

« Le cadre est indispensable. Il faut un cadre et des règles. C'est assez antinomique, mais c'est indispensable parce que ça sécurise. » (A. Pajot)

« L'entreprise libérée, ce n'est pas : *Je fais ce que je veux n'importe quand*. Il faut donner un cadre et avoir des objectifs ensemble. » (J. Delebecq)

Néanmoins, nous pouvons nous questionner sur la différence entre ce code et un règlement dans une entreprise traditionnelle. La distinction se trouve dans la création de ce code. En effet, il est co-construit par tous les membres de l'entreprise. Cela lui donne de la légitimité. Il est également évolutif en fonction des besoins et des remarques des collaborateurs.

« Les entreprises libérées ont plus de cadre que les entreprises hiérarchiques. Pourquoi? Parce que c'est un cadre que l'on met ensemble. C'est un cadre qui n'est pas imposé par en haut, mais un cadre qui est évolutif. Il n'est d'ailleurs pas parfait dès le début. Il n'arrête pas d'évoluer et d'avancer. C'est un cadre dans lequel on construit au fur et à mesure. Il n'y en a pas deux les mêmes. » (B. Thiran)

Nous comprenons que ce cadre est un élément pilier dans le modèle d'entreprise libérée.

1.7. Une décision hiérarchique

L'entreprise libérée débute, comme nous l'avons expliqué précédemment, d'une envie de la personne qui deviendra le leader libérateur. Cette personne est majoritairement le dirigeant de l'entreprise. Les neuf leaders que nous avons interrogés sont, en effet, les CEO de leur entreprise. C'est eux qui vont découvrir ce modèle d'entreprise libérée. C'est également eux qui vont lancer ce changement au sein de l'entreprise. Ils sont les initiateurs de ce changement. Nous pouvons donc dire que ce modèle part d'une décision hiérarchique. Selon toutes les personnes interrogées, c'est inévitable. Le dirigeant est la seule personne pouvant décider de se lancer sur ce chemin car c'est lui qui détient les clés pour libérer l'autonomie et les compétences de ses travailleurs. Il doit lâcher son pouvoir afin de le partager avec chacun. Sans cet accord, le changement ne peut pas débiter.

« Qui d'autre pourrait le faire ? Je ne vois pas qui aurait pu ouvrir ces vannes (...). Cela pourrait venir de la structure de l'entreprise (...) mais c'est le CEO qui va agir. » (V. Luycks)

Cependant, il est important de préciser que cette décision n'est pas autoritaire, le dirigeant l'autorise. En effet, dans sa posture de leader inspirant, le dirigeant propose à l'entreprise de suivre ce modèle. Il met alors tous les outils à la disposition de celle-ci afin que ses employés puissent y adhérer. Les collaborateurs ont alors le choix d'y participer à leur propre rythme. Néanmoins, ils ont la possibilité et l'autonomie nécessaire pour revenir en arrière et retourner à la structure d'origine qui est souvent hiérarchique.

« S'il y a décision hiérarchique, on impose aux autres que ... S'il y a autorisation, on demande aux autres de se positionner. » (G. Fauveaux)

« Cela doit bien venir de quelque part. Après, ce qu'on en fait et ce qu'on fait de l'entreprise libérée appartient à l'ensemble du groupe. Le groupe peut décider à un moment de revenir en arrière et de retrouver une sorte de pyramide hiérarchique s'il estime cela judicieux et justifié. » (M. Vossen)

Nous pouvons à nouveau constater l'importance du leader libérateur dans ce modèle d'entreprise libérée. Il détient les clés pour offrir la possibilité à ses collaborateurs de décider.

1.8. Les autres thèmes

Nous avons abordé tous ces thèmes avec les différentes personnes questionnées. Pour clôturer notre interview, nous leur avons demandé s'ils avaient quelque chose à ajouter. Un certain nombre sont revenus sur le sujet de la responsabilité légale. Lorsque nous avons discuté des différents rôles d'un leader libérateur, la responsabilité légale a déjà été soulevée. En effet, l'entreprise libérée laisse plus d'autonomie aux travailleurs dans leur prise de décisions. Cependant, le dirigeant et les actionnaires restent les responsables légaux en cas de problème. Nous avons déjà analysé les conséquences pour les dirigeants ; de grandes peurs ainsi que certaines tensions personnelles dues à la difficulté de lâcher prise. Cependant, les interviewés nous décrivent également les difficultés rencontrées par le comité de direction. En effet, ce comité fait également face aux mêmes tensions personnelles. De plus, dans la majorité des cas, ils ne sont pas à l'origine de cette décision à l'inverse du dirigeant. De nombreuses entreprises analysées ont dû réaliser des changements au sein du comité afin de mener à bien cette mutation car certains membres n'y adhéraient pas.

« Le comité de direction a tout à fait changé. On a mis deux ans et demi pour le changer complètement. » (V. Luycks)

« On a créé toujours dans la même notion de gouvernance, un nouveau comité de direction. On a fait table rase complète. Il est constitué de deux représentants de chacun des départements. Ils ont été élus ou désignés par leurs pairs en intelligence collective. » (A. Pajot)

Geoffrey Fauveaux a également pointé la position des actionnaires. Tout comme le comité de direction, ils ne sont pas à l'origine de ce changement. De plus, selon la loi, un actionnaire a pour devoir de maximiser son profit. Cette idée de l'actionnaire va à l'encontre du modèle d'entreprise libérée qui met au centre de ses préoccupations l'humain. Geoffrey Fauveaux soulève donc une autre problématique législative qui s'ajoute au questionnement concernant le statut pour une entreprise libérée.

« D'après la loi, l'actionnaire est là pour faire du pognon, il n'est pas là pour s'occuper d'aspects humains. Donc qui décide et sur base de quels critères comment remplacer la tête opérationnelle d'une société ? Des personnes qui, d'après le rôle légal, ne doivent pas s'occuper de ça. » (G. Fauveaux)

Les actionnaires jouent également un rôle lors du choix du dirigeant. En effet, lorsque le leader libérateur quitte l'entreprise pour diverses raisons, les actionnaires choisiront son successeur. Cependant, ils n'ont pas tous adhéré ou réellement compris la mutation mise en place. Dans cet environnement, il est difficile de choisir un nouveau dirigeant avec la même vision libératrice. Comme nous l'avons développé, sans l'accord du dirigeant, une entreprise ne peut pas être libérée. Un nouveau dirigeant avec une autre mentalité engendrera donc le retour à une entreprise traditionnelle avec tous les verrous que cela comporte.

« Il y a l'exemple chez Flavi. (...) Tant que c'était le même actionnaire, ça allait, mais une fois que c'est devenu les enfants de cet actionnaire-là ils ont nommé un CEO et c'est reparti (structure hiérarchique). » (P. de Lovinfosse)

« (...) les actionnaires qui n'ont pas capté ces composantes et qui remplacent du mieux qu'ils peuvent la direction de la boîte et qui ont envie de continuer, mais qui n'ont pas capté les composantes, ils ne savent pas faire un choix. C'est la base d'une décision. Si je n'ai pas les informations correctes pour décider, je ne peux pas décider correctement. (...) C'est pour ça qu'on voit pas mal de boîtes en transition comme FAVI perdre leur modèle parce que je pense qu'il y a quelque chose qui n'a pas pu se faire par manque de conscience et de maturité au niveau du changement de direction. » (G. Fauveaux)

Nous comprenons à présent l'importance du leader libérateur, mais également des actionnaires, ainsi que du comité de direction.

« D'ailleurs, Laloux le dit. Si la hiérarchie ou du moins l'autorité finale, que ce soit les actionnaires, le conseil d'administration ou le dirigeant ne sont pas convaincus, il est très difficile pour une organisation d'évoluer elle-même. » (J. Crahay)

2. Vérification des propositions théoriques

Les thèmes que nous venons de développer vont nous permettre de répondre à nos propositions théoriques.

P1 : La décision de tendre vers une entreprise libérée est prise au sommet de la pyramide due à l'historique de l'entreprise.

Les neuf interviewés que nous avons interrogés sont tous CEO de leur entreprise. Ils sont également les initiateurs du changement effectué au sein de leur organisation. Ils sont à l'origine de cette décision. De plus, à l'exception d'Oniryx, ces entreprises étaient fondées sur une structure hiérarchique ancrée depuis des années. Cet organigramme pyramidal verrouille chaque étage. Dans ce contexte, les clés de la libération se trouvent uniquement dans les mains des personnes présentes au sommet de cette pyramide, c'est-à-dire le ou les dirigeant(s). Ils doivent accepter de lâcher prise pour permettre la mise en place de ce changement. De par leur poste, cet acte est donc hiérarchique. Cependant, il n'est pas autoritaire. En effet, le leader libérateur propose ce modèle à ses collaborateurs et, ensemble, ils décideront de ce qu'ils feront de cette nouvelle liberté. Suite à cette analyse, nous devons donc rejeter cette proposition théorique. En effet, le leader libérateur ne décide pas de tendre vers une entreprise libérée, mais propose à ses travailleurs l'opportunité de créer ensemble une nouvelle organisation. Cependant, comme nous venons de l'exposer, le modèle initial est la cause de cette proposition hiérarchique. Il est donc plus juste de dire que la proposition de tendre vers une entreprise libérée est prise au sommet de la pyramide due à l'historique de l'entreprise.

P2 : Un modèle d'entreprise libérée ne convient pas à tout le monde. Ce changement engendre des démissions ainsi que des licenciements.

La théorie présente ce modèle d'entreprise libérée comme le moyen de résoudre tous les problèmes présents dans une entreprise hiérarchique. Cependant, comme nous l'a confié Pierre de Lovinfosse, le modèle d'entreprise libérée ne va pas sauver le monde. En effet, c'est une solution parmi d'autres. Ce type d'organisation ne convient donc pas à toutes les entreprises, ni à tous les travailleurs. Ce modèle n'a pas que des avantages. Lors de notre analyse horizontale, nous avons pu constater que les entreprises interrogées doivent faire face à certains obstacles liés aux travailleurs (leur peur et leur résistance au changement). Malgré le temps, certaines personnes n'arrivent pas à adhérer à cette mutation. Par conséquent, il est inévitable qu'elles quittent l'entreprise car elles deviennent un frein. Six entreprises sur les sept interrogées ont

vécu cette séparation. Certains leaders libérateurs ont préféré attendre que ces collaborateurs partent d'eux-mêmes. Pour les autres, ils ont dû faire face à des licenciements. Sur base de nos analyses, nous pouvons donc affirmer cette proposition théorique.

P3 : Tout le monde ne peut pas devenir un leader libérateur.

Grâce à nos recherches théoriques, nous avons pu lister les caractéristiques principales d'un leader libérateur (l'écoute, la gestion de l'ego, etc.). L'une d'elles est la place et l'importance de l'humain dans leur management. Lors de notre analyse horizontale, nous avons pu distinguer trois personnalités en lien avec cette caractéristique. Premièrement, nous retrouvons les leaders libérateurs qui avaient un management humain avant même de commencer le chemin. Deuxièmement, nous avons identifié des dirigeants ayant cet intérêt pour l'humain. Néanmoins, ils n'en avaient pas conscience avant de se lancer dans ce changement. Enfin, nous avons distingué certains leaders qui n'avaient pas cette caractéristique. Ils ont donc dû y travailler. En effet, les caractéristiques nécessaires à un « bon » leader libérateur peuvent s'acquérir grâce à un travail sur soi et certains outils. Cependant, la dernière caractéristique observée durant notre analyse horizontale est innée. Il s'agit de l'envie et le besoin de réaliser ce changement d'organisation. Nous avons développé précédemment que sans cette envie, le leader libérateur ne pourra pas faire face aux innombrables obstacles et difficultés qu'il devra affronter. Comme nous l'a confié Vincent Luycks, cette libération s'inscrit dans l'ADN du dirigeant. Ce besoin ne peut donc pas être travaillé. C'est pourquoi, nous pouvons affirmer cette proposition théorique.

P4 : Un travail sur soi (réflexion, coach, thérapie, ...) est primordial afin de gérer la perte de pouvoir et son ego.

Comme nous avons pu le constater lors de nos recherches théoriques et notre analyse horizontale, un leader libérateur fait face à certaines tensions dont la perte de pouvoir et la place de son ego. Il est nécessaire de préciser que le leader libérateur perd son pouvoir qualifié de légitime (détenu par sa place dans la hiérarchie). Cependant, celui-ci peut acquérir du pouvoir de compétence comme tous les collaborateurs de l'entreprise. Ce principe sera développé par la suite.

Nous avons distingué différentes réactions et réflexions sur ces deux sujets. Lors des interviews, nous avons également analysé deux tensions supplémentaires qui sont la perte de contrôle et

l'intervention « juste » du dirigeant. Nous avons observé que ces tensions sont les conséquences d'une peur liée à son rôle et ses responsabilités.

Tous les dirigeants interrogés réalisent un travail sur eux-mêmes afin de, tout d'abord, se positionner. En effet, nous avons distingué différentes pensées pour chaque tension. Le leader libérateur doit avoir une réflexion profonde sur ses attentes, ses envies et le bien de l'entreprise pour comprendre son positionnement. Par exemple, est-ce que le pouvoir doit être totalement supprimé ou y a-t-il un partage du pouvoir possible ? Deuxièmement, ce travail sur soi-même permet d'accepter ces positions et de gérer cette peur afin d'accorder toute sa confiance à ses équipes.

Ce travail sur soi est réalisé de différentes manières. En effet, certains leaders libérateurs font appel à des coaches personnels, des thérapeutes, etc. D'autres puisent leur réflexion dans les lectures, les échanges avec des pairs, les séminaires, etc. Le plus important est de trouver son propre moyen d'y arriver et de prendre conscience que ce travail sur soi est nécessaire pour le leader libérateur, mais également pour l'avancement de l'entreprise sur le chemin. Enfin, ce travail doit être constant. Se remettre en question, échanger, réfléchir et méditer doivent devenir une hygiène de vie. Nous pouvons donc affirmer cette proposition théorique en ajoutant que ce travail sur soi est primordial pour toutes les tensions personnelles auxquelles le leader libérateur va faire face.

P5 : Le leader libérateur a un rôle évolutif qui combine le rôle d'analyse, de guide, d'exécutant et de veilleur. De par l'évolution de ses rôles durant le changement réalisé, son leadership peut être qualifié de situationnel.

Lors de nos recherches théoriques, nous avons pu établir quatre rôles qu'un leader libérateur occupe durant la transition vers une entreprise libérée. Ces rôles (analyste, guide, exécutant et veilleur) ont été mis en lien avec la théorie du leadership situationnel. En effet, en fonction de la maturité du groupe et des différentes étapes franchies, le leader occupe un rôle.

Dans la partie pratique de ce travail, nous avons pu analyser qu'une entreprise libérée n'est pas un état, mais bien un chemin. Chaque entreprise le parcourt à sa manière. Il n'existe donc pas d'étape bien définie. Nous ne sommes donc pas en mesure d'attribuer un rôle à chaque étape comme dans la théorie. Cependant, après avoir synthétisé les réponses de chaque personne interrogée concernant leurs rôles dans ce type de structure, nous avons pu en distinguer quatre : stratège, garant de la vision, coach et ambassadeur. Nous pouvons trouver des similitudes entre les rôles observés dans la théorie et les rôles définis lors de notre analyse horizontale. Tout d'abord, le rôle d'analyste correspond à la définition donnée par les dirigeants d'un leader

libérateur : une personne inspirante et inspirée. Le dirigeant va s'informer et s'inspirer de son environnement, de ses lectures, de ses rencontres pour guider ses collaborateurs et leur proposer des solutions. Nous retrouvons dans cette définition le rôle de guide nommé comme le rôle de coach par les interviewés. Grâce à ses analyses, il pourra aider et aiguiller ses collaborateurs. Ensuite, le rôle de veilleur peut être assimilé au rôle de garant de la vision. Le leader libérateur est présent pour s'assurer que tous les travailleurs adhèrent à la nouvelle vision de l'entreprise. Il veille également à la continuité du chemin. Enfin, le rôle d'exécutant n'a pas été formulé durant nos entretiens. Cependant, les rôles de stratège et d'ambassadeur ont été cités.

Les quatre rôles déterminés lors des interviews sont remplis tout au long du chemin par les leaders libérateurs. Ils ne sont pas propres à un moment particulier. Cependant, nous pouvons observer un lien avec la théorie du leadership situationnel et particulièrement avec son échelle de maturité. En effet, plus les collaborateurs seront investis dans cette mutation et prendront leur autonomie, plus le dirigeant pourra laisser de côté l'opérationnel pour occuper les rôles propres à son nouveau poste de leader libérateur. Dans cette optique, nous devons rejeter cette proposition théorique. En effet, les rôles d'un leader libérateur ne sont pas propres à une étape du changement. De plus, nous avons pu découvrir deux rôles supplémentaires.

P6 : Le leader libérateur n'a plus lieu d'être lorsque l'entreprise est libérée.

La théorie développe principalement la place du leader libérateur lors du lancement et de la phase des changements. Nous avons pu comprendre l'importance du leader libérateur lors de la transition vers un modèle d'entreprise libérée. Lors de notre analyse horizontale, nous avons également compris l'importance et la place du leader libérateur tout au long du chemin. En effet, il occupe des rôles principaux pour la viabilité de l'entreprise. Par ailleurs, les interviewés nous ont développé la dynamique d'une entreprise dite libérée. En effet, c'est un système vivant qui n'est jamais figé dans le temps. Certes, le lancement du changement nécessite plus d'attention. Cependant, l'entreprise libérée n'est pas un état, mais bien un chemin sans fin. Le leader libérateur doit donc jouer ses différents rôles tout au long du chemin et en continu. Nous pouvons donc rejeter cette proposition théorique.

P7 : Suite à un changement de management, le projet d'entreprise libérée disparaît.

Dans la théorie, nous avons pu observer plusieurs entreprises libérées revenir à un modèle traditionnel, comme FAVI. En ce qui concerne notre partie pratique, aucune des entreprises interrogées n'a subi de changement de management depuis son lancement sur le chemin de la libération. Néanmoins, nous avons recueilli leurs réflexions sur ce sujet. Elles abordent le sujet de la place et du rôle des actionnaires. Ceux-ci doivent décider du successeur alors qu'ils ne comprennent pas toujours l'essence même de ce changement ou qu'ils n'y adhèrent pas. Les actionnaires ont alors deux solutions : désigner un dirigeant traditionnel qui remettra une structure hiérarchique en place ou nommer un dirigeant qui s'inscrit dans ce nouveau modèle. Cependant, comme nous l'avons déjà démontré, un leader libérateur doit avoir l'envie de laisser l'autonomie aux travailleurs. Sans cela, le nouveau dirigeant ne pourra pas continuer ce modèle et reviendra, malgré lui, à un modèle traditionnel. Il peut, à tout moment, remettre les verrous. Nous comprenons donc qu'un changement de management aura trois issues dont deux qui engendreront la disparition de l'entreprise libérée. Nous saisissons la complexité d'un changement de management. Cependant, nous devons rejeter cette proposition théorique car un changement de management n'engendre pas toujours la disparition du projet d'entreprise libérée. Cependant, il est primordial de saisir la difficulté du choix d'un nouveau dirigeant ainsi que l'importance du leader libérateur.

Notre analyse est basée sur la réflexion de leaders libérateurs qui n'ont pas encore été confrontés à cette situation. Il serait donc intéressant de réaliser une étude plus poussée avec des entreprises qui ont vécu un changement de management en s'inscrivant dans un modèle d'entreprise libérée.

P8 : Dans une entreprise libérée, il n'y a plus aucune hiérarchie.

Lors de nos recherches théoriques, nous avons pu constater que la suppression de la hiérarchie est un élément central dans le modèle d'entreprise libérée. Cependant, nous avons constaté que les personnes interrogées étaient plus nuancées à ce sujet. En effet, la hiérarchie connue dans une entreprise traditionnelle n'existe plus (Figure 5). Cependant, une hiérarchie liée au pouvoir des compétences apparaît. Si nous sommes dans notre champ de compétences, nous avons l'autorité sur les autres. Cette hiérarchie n'est donc pas figée dans un organigramme pyramidal. Elle est dynamique. Afin que cette nouvelle hiérarchie ne devienne pas l'anarchie, les interviewés nous ont expliqué l'importance du cadre (Figure 6). Celui-ci a pour but de pouvoir laisser les collaborateurs agir et décider en toute liberté tout en assurant la sécurité de

l'entreprise. A l'inverse d'un règlement ordinaire, ce cadre est co-construit avec tous les membres de l'entreprise afin qu'ils y adhèrent. De plus, ce cadre évolue dans le temps pour répondre au mieux aux attentes des travailleurs. Nous pouvons donc affirmer cette proposition théorique. Cependant, il est important de préciser que nous parlons de la hiérarchie traditionnelle.

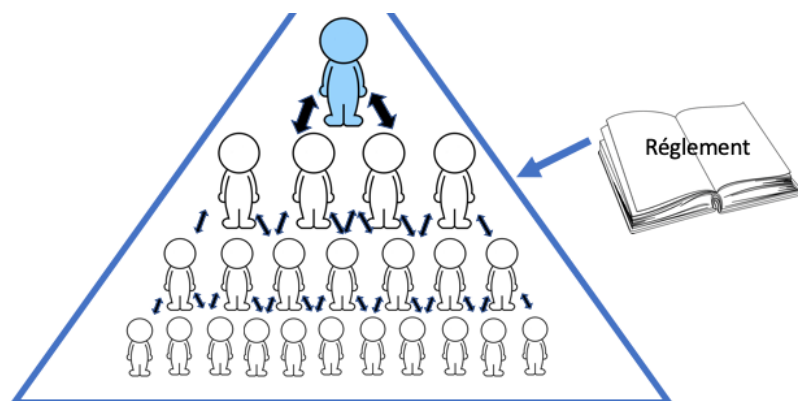


Figure 6 : Schéma d'une entreprise hiérarchique traditionnelle

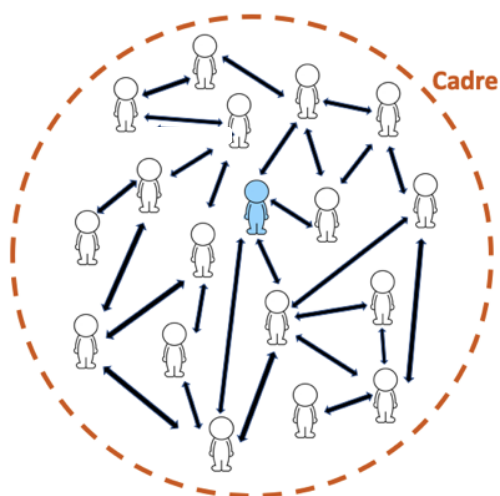


Figure 5 : Schéma d'une entreprise libérée

PARTIE III -	DISCUSSION ET CONCLUSION
---------------------	---------------------------------

Critique méthodologique

Afin de répondre au mieux à notre question de recherche, nous avons réalisé une étude théorique, participé à des séminaires sur le sujet et rencontré des leaders libérateurs ainsi que des coaches en entreprise. Nous avons tout mis en œuvre pour que ce mémoire puisse aider la réflexion autour de ce modèle. Néanmoins, nous avons été confrontée à quelques limites.

Tout d'abord, nous nous sommes intéressée aux paradoxes liés au leader libérateur. Ce terme a parfois été controversé lors de nos différentes rencontres. En effet, certaines propositions théoriques portent sur les paradoxes soulevés. Cependant, d'autres hypothèses portent sur des sujets encore peu étudiés qui ne sont pourtant pas paradoxaux. Néanmoins, les aborder nous semblait judicieux car ils nous aident à avancer dans notre compréhension du leader libérateur et du modèle.

Ensuite, nous avons eu l'opportunité de collaborer avec sept entreprises lancées sur le chemin de la libération. Les différentes discussions ont fait évoluer notre étude. Cependant, toutes les entreprises ne sont pas au même stade de développement et de réflexion. Certains leaders libérateurs n'ont donc pas su répondre à l'ensemble des thèmes abordés. Étant limitée par le temps, nous ne pouvons malheureusement pas reprendre rendez-vous avec eux au moment où leur réflexion sera plus avancée. De plus, il est nécessaire de souligner que les dires collectés dans ce travail peuvent évoluer dans le temps. En effet, en fonction des obstacles, des lectures, des rencontres, ... la réflexion des leaders libérateurs peut changer.

Toujours concernant les interviews réalisées, nous avons dû nous adapter aux agendas chargés des dirigeants. Dans certains cas, nous avons donc raccourci certaines interviews en allant à l'essentiel. Cependant, tous les leaders libérateurs et coaches interrogés ont eu le temps d'exprimer leur opinion générale.

Enfin, après avoir réalisé notre analyse horizontale, nous constatons que nous n'aborderons pas suffisamment le thème du leadership et précisément le style de leadership des interviewés. En effet, il aurait été intéressant d'analyser, grâce à un questionnaire, leur style de leadership avant et après leur décision de se lancer sur ce chemin de la libération.

Conclusion de cette étude

Pour répondre à notre question de recherche à savoir « les paradoxes du leader libérateur : ses rôles, sa posture et son importance », nous avons tout d'abord réalisé des recherches théoriques. Elles nous ont permis d'établir huit propositions théoriques en lien avec notre sujet. Afin de les confirmer ou de les rejeter, nous avons réalisé neuf interviews avec des leaders libérateurs. Nous avons également rencontré deux coaches spécialistes du sujet.

Premièrement, ces discussions nous ont permis de mieux comprendre le modèle d'entreprise libérée. En effet, c'est un organisme vivant en constante évolution qui a pour objectif de remettre l'humain au centre des préoccupations de l'entreprise grâce à des outils d'intelligence collective. C'est donc un chemin unique tracé selon les attentes, les besoins et les décisions de l'ensemble des collaborateurs. Ce modèle est caractérisé par un cadre co-construit et une hiérarchie des compétences. Il est également important de souligner que le terme « entreprise libérée » est souvent utilisé par facilité. En effet, les interviewés n'y adhèrent pas et utilisent leur propre terme.

Deuxièmement, nous avons pu définir le terme « leader libérateur ». C'est un leader inspiré (par ses lectures, les séminaires, les discussions, ...) et inspirant (pour ses collaborateurs). Certaines caractéristiques propres au leader libérateur sont ressorties durant notre analyse. Toutes ne sont pas innées. Le leader peut alors réaliser un travail sur soi afin d'y remédier. Cependant, une caractéristique est essentielle et ne peut être travaillée, l'envie. Le leader libérateur doit avoir un besoin vital de réaliser ce changement. Sans cette envie dévorante, celui-ci ne pourra pas faire face à tous les obstacles personnels et collectifs rencontrés sur le chemin de la liberté. Il se démotivera et abandonnera le projet. En effet, le leader libérateur doit faire face à certaines tensions personnelles comme la perte de pouvoir ou la place de son ego. Pour y remédier, il doit réaliser un travail sur lui-même grâce à différents outils comme le coaching. Le leader libérateur doit donc avoir une profonde réflexion quotidienne sur ses attentes, ses envies et les besoins de l'entreprise pour acquérir certaines caractéristiques et faire face à ses tensions personnelles.

Troisièmement, lors de nos recherches théoriques, l'importance du leader libérateur durant le lancement du modèle a été soulignée. Cependant, nous avons pu constater que ce rôle est primordial tout au long du chemin de la libération. Sans un ou des leaders libérateurs, la continuité du modèle est mise en péril. En effet, le leader libérateur est souvent le dirigeant de l'entreprise. En raison de l'autorité et du pouvoir donnés par ce titre, il est le seul à avoir la

capacité de proposer cette mutation à ses collaborateurs. A eux de décider ce qu'ils feront de cette nouvelle « liberté ». Si les travailleurs souhaitent se lancer sur le chemin de la libération, le leader libérateur aura de nouveaux rôles à tenir : rôle de stratège (regarder sur le long terme pour assurer la pérennité de l'entreprise), rôle de garant de la vision (s'assurer de la continuité, de l'adhésion et du cap suivi par l'entreprise), rôle de coach (aiguiller les collaborateurs sur le chemin) et rôle d'ambassadeur (représenter l'entreprise auprès des différentes parties prenantes). En fonction de la maturité du modèle, le leader libérateur pourra de plus en plus laisser de côté les aspects opérationnels pour se concentrer sur ces quatre rôles.

Enfin, malgré les nombreuses études réalisées sur ce modèle d'entreprise, de nombreux points restent encore très flous, ce qui engendre des obstacles importants pour les entreprises lancées sur ce chemin. Tout d'abord, nous avons démontré que le leader libérateur est un pilier dans ce modèle d'entreprise libérée. Cependant, lorsque celui-ci quitte l'entreprise, sa succession est compliquée et signifie souvent le retour vers une entreprise traditionnelle. Des recherches doivent être menées afin de permettre aux entreprises de continuer leur chemin malgré un changement de management.

Nous avons pu observer d'autres thèmes qui mériteraient une étude plus approfondie. En effet, les recherches ont d'abord porté sur l'impact du modèle sur les travailleurs. Depuis début 2019, quelques articles et livres abordent la place du leader libérateur souvent passée sous silence. Cependant, il est également important d'étudier la place d'autres acteurs de l'entreprise qui ne sont pas souvent à l'initiative de ce projet mais qui doivent faire face à de vives tensions personnelles. Tout d'abord, il est utile d'analyser plus en profondeur la place des actionnaires. Nous avons abordé la problématique légale autour de leur rôle ainsi que leur importance lors d'un changement de direction. Ils jouent un rôle essentiel dans la continuité du modèle. Comment concilier leur rôle d'actionnaire avec le modèle d'entreprise libérée ?

Ensuite, la place du comité de direction doit également être étudiée. Nous avons pu observer que celui-ci était souvent dissous ou totalement remanié. Comment évoluent ces entreprises qui suppriment ce comité ? Quelles sont les conséquences d'une suppression ou d'un changement de comité ? Enfin, nous nous sommes uniquement intéressée au haut de la pyramide. Il serait opportun d'observer également les middle managers qui doivent aussi faire face à un changement de posture et de rôle qui n'est parfois ni désiré, ni compris. Nous avons pu constater que cela engendrait parfois des démissions ou des licenciements. Si nous arrivons à étudier et à comprendre leur position, nous pourrions alors les aider à trouver leur nouvelle place dans ce modèle et éviter cette situation.

Nous comprenons donc que le principe d'entreprise libérée n'a pas fini de faire parler de lui.

BIBLIOGRAPHIE

- Argyris, C. (1955). *Organizational leadership and participative management*. The Journal of Business, 28(1), 1-7.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership: Good, better, best*. Organizational dynamics, 13(3), 26-40. DOI : 10.1016/0090-2616(85)90028-2
- Bernoux, P., & Ruffier, J. (1974). *Les groupes semi-autonomes de production*. Sociologie du travail, 16(16), 383-401. DOI : 10.3406/sotra.1974.1803
- Blais, M. R., Lachance, L., Vallerand, R. J., Brière, N. M., & Riddle, A. (1993). *Échelle de Motivation au Travail (ÉMT-31)*. Revue Québécoise de Psychologie, 14(3), 185-215.
- Colantonio, F. (2014). *L'attitude des Héros : ACTION*. Broché.
- Collerette, P. (2011). *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*. PUQ.
- Crozier, M. (1989). *L'entreprise à l'écoute*. InterEditions, Paris.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Points essais.
- Cutcher-Gershenfeld, J., & McGregor, D. (2006). *The human side of enterprise*. Edition McGraw-Hill Professional.
- De Lovinfosse, P. (2019). La clé indispensable pour la motivation de vos collaborateurs. Retrieved from : <http://www.le-blog-des-leaders.com/sweetspot/>
- de Montmollin, M. (1974). *Taylorisme et antitaylorisme*. Sociologie du travail, 16(16), 374-382. DOI : 10.3406/sotra.1974.1802
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). *Self-determination theory: a macrotheory of human motivation, development, and health*. Canadian psychology/Psychologie canadienne, 49(3), 182. DOI : 10.1037/a0012801
- Delobbe, N. (2017). *Management Humain*. Syllabus. Unpublished document, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Delvaux, P. (2018). *Le leader libérateur*. Retrieved from : <https://www.orygin.fr/coaching-equipe/leader-liberateur/>
- Eraly, A. (2017). *Autorité et légitimité . Le sens du collectif*. Erès.
- Fernet, C., Guay, F., & Senécal, C. (2004). *Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout*. Journal of vocational behavior, 65(1), 39-56. DOI : 10.1016/S0001-8791(03)00098-8
- Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). *La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination*. Psychologie Québec, 25(5), 33-6.

- Fornalik , P. (2016). *Management agile – leader servant*. Retrieved from : <https://www.ekilium.fr/blog-coaching/entreprises-liberees-et-agilite-organisations/management-agile-le-servant-leader/>
- Fornalik , P. (2018). *Le leader libérateur – 7 erreurs à ne pas commettre*. Retrieved from : <https://www.ekilium.fr/blog-coaching/entreprises-liberees-et-agilite-organisations/le-leader-liberateur-les-erreurs-a-ne-pas-commettre/>
- Getz, I. (2012). *En quête d'entreprises jouant la liberté et le partage du rêve*. Le journal de l'école de Paris du management, 95(3), 8-15. DOI :10.3917/jepam.095.0008.
- Getz, I. (2016). *La liberté, ça marche*. Flammarion
- Getz, I., & Carney, B. M. (2012). *Liberté & Cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard.
- Getz, I., Davids, B. & Carney, B. M. (2019). *Leadership sans ego*. Fayard
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglberg, A. C. (2017). «L'entreprise libérée»: analyse de la diffusion d'un modèle managérial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(56), 205-224.
- Gore-Tex. (2019). *Notre histoire*. Retrieved from : <https://www.gore-tex.fr/technologie/histoire>
- Guilmot, N. & Vas, A. (2018). *Gestion du changement*. Syllabus. Unpublished document, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Hiatt, J., & Creasey, T. J. (2003). *Change management: The people side of change*. Prosci.
- Inov-On. (2018). *Étude GALLUP*. Retrieved from : <http://www.inov-on-experience.fr/etude-gallup/>
- Ishikawa, K., & Douchy, J. M. (1984). *La gestion de la qualité: outils et applications pratiques*. Paris: Dunod.
- Jacquet, S. (2013). *Du management participatif... au management coopératif : coopérer pour construire et donner du sens au management*. Retrieved from : https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/management_participatif.pdf
- Jégou, O., & Taskin, L. (2017). *Faire sens de l'entreprise libérée : nouvelle alternative ou réhabilitation de la figure des patrons sociaux ?* 28^e Congrès de l'AGRH.
- La libre. (2018). *400 000 malades de longue durée en Belgique en 2017, un record*. Retrieved from : <https://www.lalibre.be/belgique/400-000-malades-de-longue-duree-en-belgique-en-2017-un-record-5b0cfc73553291b80151b9a1>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Ed. Nelson Parker, 360

- Ledoux, L. (2017). Les entreprises libérées ou Opale. Equis – Philosophie & Management
- Linhart, D. (1990). *Quels changements dans l'entreprise?* Réseaux. Communication-Technologie-Société, 8(41), 75-92. DOI : 10.3406/reso.1990.1756
- McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise: Annotated edition*. The McGraw-Hill Companies, Inc
- Ortsman, O. (1978). *Changer le travail*. Paris, Dunod
- Plane, J. M. (2003). *Management des organisations*. Paris, Dunod.
- Renaut, A. (2011). *La fin de l'autorité*. Flammarion.
- Saint-Michel, S. & Wielhorski, N. (2011). *Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ?* @GRH, 1(1), 13-38. DOI :10.3917/grh.111.0013.
- Sinek, S. (2009). *Ted Talk: Comment les grands leaders inspirent l'action*. Retrieved from:https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr
- Taskin, L., Dietrich, A., & Gomez, P.-Y. (2016). *Management humain*. Louvain-la-Neuve: De Boeck supérieur.
- Tessier, R., & Tellier, Y. (Eds.). (1990). *Théories de L'Organisation*. Personnes, Groupes, Systèmes et Environnement (Vol. 3). PUQ.
- Tessier, R., & Tellier, Y. (Eds.). (1991). *Pouvoirs et cultures organisationnels* (Vol. 4). PUQ.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M. È., & Doucet, O. (2005). *Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail*. Gestion, 30(2), 69-78. DOI : 10.3917/riges.302.0069.
- Van der Meij, L., Schaveling, J., & van Vugt, M. (2016). *Basal testosterone, leadership and dominance: A field study and meta-analysis*. Psychoneuroendocrinology, 72, 72-79. DOI : 10.1016/j.psyneuen.2016.06.005
- Vandermissen, V. (2015). *L'entreprise libérée : Un nouveau modèle de management pour l'économie sociale*.
- Weber, M. (2013). *La domination*. Lectures, Les rééditions.
- Zobrist, J. (2013). *La fonderie Favi, un leader mondial qui croit en l'homme*. Le journal de l'école de Paris du management, 101(3), 37-44. DOI : 10.3917/jepam.101.0037.