

Louvain School of Management

Recherche portant sur l'accueil de la libération d'entreprise

Analyse de l'entreprise Art Green

Auteures : AUDAIN Marie et PARET Virginie
Promoteur : LIEVENS Laurent
Année académique 2018-2019
Master 60 crédits en sciences de gestion HD

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été rendue possible grâce à l'intervention de plusieurs personnes à qui nous souhaitons exprimer toute notre gratitude.

Tout d'abord, nous tenons à témoigner toute notre reconnaissance à notre promoteur, Monsieur Laurent LIEVENS, pour sa disponibilité, ses conseils judicieux, et sa grande compréhension alors que la réalisation de ce mémoire s'est déroulée dans des conditions particulières.

Nous adressons également nos sincères remerciements à tous les membres de l'entreprise Art Green qui nous ont consacré du temps lors de nos entretiens, et de nos échanges courriel. Merci d'avoir accepté de partager votre expérience et merci pour votre confiance.

Enfin, nous remercions sincèrement nos familles et nos proches plus particulièrement Sylviane, Luca, Marie L., Hélian et Timothé qui nous ont accompagnées, soutenues, conseillées, encouragées – et tolérées – patiemment tout au long de l'accomplissement de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIERES	1
GUIDE A LA LECTURE.....	4
INTRODUCTION.....	5
PLAN ORGANISATIONNEL.....	7
ÉTAT DE L'ART.....	8
HISTORIQUE	8
<i>Les sources d'inspiration</i>	<i>8</i>
Durant l'Antiquité.....	8
Au XIXe siècle, la considération du salarié	8
Au XXe siècle, les Théories X et Y.....	8
NOTION D'ENTREPRISE LIBÉRÉE	10
POURQUOI LIBÉRER LES ENTREPRISES ?.....	11
PROCESSUS DE LIBÉRATION D'UNE ENTREPRISE.....	12
<i>Les prérequis.....</i>	<i>13</i>
<i>Les étapes de la libération</i>	<i>13</i>
LE LEADER LIBÉRATEUR	15
<i>Les qualités d'un leader libérateur</i>	<i>15</i>
<i>Les générations de leaders libérateurs</i>	<i>16</i>
Les années 1950, 1 ^{ers} leaders libérateurs.....	16
De 2006 à 2012, la 2e génération.....	16
Après 2012, la 3e génération	17
LES BENEFICES DU MODE D'ORGANISATION DES ENTREPRISES LIBERÉES.....	18
LES CRITIQUES DU MODE D'ORGANISATION DES ENTREPRISES LIBERÉES	19
<i>Se déclarer libéré pour redorer la marque employeur</i>	<i>19</i>
<i>La vie rêvée des tire-au-flanc ?</i>	<i>19</i>
<i>Des effets néfastes sur le mental des salariés</i>	<i>19</i>
PROBLÉMATIQUE.....	21
PRESENTATION D'ART GREEN	22
INFORMATIONS GENERALES	22
LE TOURNANT DE LA LIBERATION.....	23
METHODOLOGIE	24
REVUE DE LA LITTÉRATURE	25
PRISE DE CONTACT ET ÉLABORATION D'UN GUIDE D'ENTRETIEN.....	26
ENTRETIENS	27
COMPTE-RENDU DE TERRAIN.....	28
<i>La transcription sociologique</i>	<i>28</i>
<i>La transcription mot à mot.....</i>	<i>28</i>
<i>Notre choix de retranscription</i>	<i>28</i>
ANALYSE ET INTERPRÉTATION	29
ANALYSE DES ENTRETIENS	30
PROFILS DES PERSONNES INTERVIEWÉES.....	30
UNE ENTREPRISE LIBÉRÉE ?	31
<i>La vision de l'entreprise libérée avant libération.....</i>	<i>31</i>
<i>La vision de l'entreprise libérée aujourd'hui.....</i>	<i>31</i>
<i>Nos attentes.....</i>	<i>33</i>
LES RAISONS DE LA LIBÉRATION.....	36

<i>L'exaspération : les soucis d'avant la libération</i>	36
<i>L'admiration : la personnalité du leader libérateur</i>	36
L'ACCUEIL DE LA LIBÉRATION D'ENTREPRISE.....	39
<i>L'annonce de la libération</i>	39
<i>Un accueil favorable</i>	39
<i>L'exception à la règle</i>	40
<i>La possibilité d'un accueil plus nuancé</i>	41
LES VALEURS DE L'ENTREPRISE.....	45
<i>Confiance et respect</i>	46
<i>Honnêteté, transparence, humilité, écoute, innovation et droit à l'erreur</i>	47
<i>Présentation, qualité, service au client, recherche de compétences, politesse et serviabilité</i>	48
<i>L'humain</i>	48
LA VISION DE L'ENTREPRISE.....	50
<i>Enlever les petits cailloux</i>	50
<i>L'intégration au sein de l'équipe</i>	50
<i>La question du sens, l'élaboration d'un projet commun</i>	51
UNE MÉTHODE DE LIBÉRATION ?	52
<i>Cinq ingrédients incontournables de la libération d'Art Green</i>	52
Le droit, voire le devoir de s'exprimer	52
De la désinformation à la transparence.....	53
L'encouragement de l'innovation, l'initiative.....	54
Le droit à l'erreur	54
L'abolition de la hiérarchie traditionnelle.....	55
La suppression des intermédiaires et la responsabilisation.....	56
L'abolition des symboles hiérarchiques	57
Une hiérarchie de compétences	57
Une règle simple : responsable en fonction des clients.....	58
UNE NOUVELLE APPROCHE.....	59
<i>Des outils pratiques</i>	59
Une meilleure préparation	59
Contrôle, formation, information et pacification.....	60
<i>Des outils de communication</i>	60
Formation sur les relations de travail	60
Les questions plutôt que les injonctions	61
<i>Un symbole physique du changement</i>	61
MANAGEMENT HUMAIN	63
<i>Les congés</i>	63
<i>Le recrutement</i>	64
<i>L'évaluation du personnel</i>	66
<i>Les conflits</i>	67
<i>Les situations particulières</i>	69
<i>Les attentes du personnel</i>	70
Génération Y	71
Génération X	71
Génération Z et Baby-Boomers	72
ART GREEN DEMAIN	74
<i>La question du « boss »</i>	74
<i>La continuation du processus de libération</i>	75
<i>La rétention des talents</i>	76
<i>Les technologies modernes</i>	77
EN BREF	78
PORTEE, LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE	82
PORTEE DE LA RECHERCHE	82
LIMITES ET PISTES DE RECHERCHES.....	82
<i>Limite 1 : échantillonnage</i>	83

<i>Piste de recherche 1 : échantillonnage.....</i>	<i>83</i>
<i>Limite 2 : Le temps T.....</i>	<i>83</i>
<i>Piste de recherche 2 : le temps T.....</i>	<i>83</i>
CONCLUSION.....	84
BIBLIOGRAPHIE	88
ANNEXE I : COMPTE-RENDU DE TERRAIN	92
RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS MENÉS LE 15 MARS 2019 AU SEIN DE L'ENTREPRISE ART GREEN	92
1. Entretien avec Pierre, ouvrier	92
2. Entretien avec Jean, commercial.....	97
3. Entretien avec Luc, Patron	102
4. Interview avec Paul.....	120
5. Entretien avec Thomas.....	126
6. Interview avec Madeleine.....	132
OBSERVATIONS DE TERRAIN	136
ANNEXE II : RAPPEL THÉORIQUE PORTANT SUR LES ATTENTES DES TRAVAILLEURS EN FONCTION DE LEUR GÉNÉRATION	137

GUIDE A LA LECTURE

Afin de vous faciliter la lecture de cette recherche, nous souhaitons vous expliquer la manière dont nous avons fait usage de la typographie.

Tout d'abord, nous avons décidé d'utiliser les notes de bas de page pour vous présenter les références sur lesquelles les passages rédigés prennent leur source. Dans le cas où plusieurs paragraphes portent sur le même ouvrage, nous avons décidé de le référencer uniquement à la fin du dernier paragraphe concerné. Lorsque vous verrez des citations dans le corps du texte, vous constaterez qu'elles sont rédigées entre guillemets et en italique. Si vous ne trouvez pas la référence à cette citation directement après la fin de cette dernière, c'est parce qu'elle se situe, comme expliqué ci-dessus, à la fin du dernier paragraphe concerné.

En outre, dans la partie « Analyse de cas », nous avons décidé de mettre en exergue deux éléments grâce à la mise en page : les citations et les synthèses.

« Les citations sont entre guillemets, en italique, déportées vers la droite et délimitées par deux lignes horizontales. »

Les synthèses se situent à la fin de chaque sous-chapitre et sont encadrées. Elles débutent toutes par l'appellation SYNTHÈSE .
--

Il nous reste désormais à vous souhaiter une bonne lecture.

INTRODUCTION

Les entrepreneurs sont de plus en plus nombreux à se pencher sur la question du bien-être de leurs salariés, mais pour analyser la manière de rendre les salariés heureux, il convient de se pencher au préalable sur les raisons éventuelles de leur mal-être.

David GRAEBER, anthropologue américain, estime que le mal-être au travail découle de la multiplication des « *bullshit jobs* », ou en français, des « *jobs à la con* ». Le travail est dépossédé de son sens et la qualité des services fournis est reléguée au second plan au profit de reportings incessants et de KPI (indicateurs de performance) qui priorisent les données chiffrées.

Il ajoute que plus on est utile à la société, moins on gagne d'argent, en faisant allusion au salaire parfois dérisoire que les infirmières ou encore les éboueurs peuvent percevoir en dépit de l'utilité incontestable de leur travail pour la société.

Jean-François ZOBRIST, dirigeant de FAVI, précise que leur travail est tellement sous-estimé qu'en cas de réduction des coûts, la décision prise le plus fréquemment est d'ailleurs de licencier les productifs et d'embaucher de nouveaux improductifs pour redresser la situation. Il qualifie ces improductifs sociaux de *parasitos*, des personnes « *qui n'apportent rien au système* ».

David GRAEBER témoigne avoir rencontré nombre de salariés lui ayant avoué que leur travail ne servait à rien. Ils passent leur temps à inventer de nouvelles tâches bureaucratiques ou outils de contrôle pour s'occuper.¹



Figure 1 Illustration d'Olivier BONHOMME pour le journal LE MONDE

¹ Comme expliqué dans la section précédente, « Guide à la lecture », les références citées dans les premiers chapitres de cette section sont donc entièrement basées sur MEISSONNIER, Martin, *Le Bonheur au Travail*, documentaire ARTE, 23 janvier 2015

Dans ces conditions, il semble évident que se lever le matin pour aller travailler n'a rien de très motivant. Résultat : les travailleurs sont las, sans motivation.

*« Il n'est pas de punition plus terrible que le travail inutile et sans espoir »,
Albert Camus, le Mythe de Sysiphe.*

Balancés entre le lâcher-prise qui permettrait aux décisions d'être prises là où elles devront être mises en œuvre et les contraintes budgétaires et organisationnelles auxquelles ils sont confrontés, les employeurs cherchent désormais des modèles organisationnels nouveaux, des hybrides de modèles antécédents.

Ainsi, le modèle taylorien² a certes permis de répondre aux défis apportés par l'industrialisation de masse, mais ne permet plus aujourd'hui de régler tous les aspects liés à la nécessité de modularité organisationnelle du travail. Selon le taylorisme, l'homme dans l'entreprise est une ressource à allouer, à gérer, à contrôler. Les processus de contrôle poussés à l'extrême qui en découlent ont dépossédé les salariés de la propriété de leurs actes, et sont source de frustration, voire de souffrance.

En 1934, le syndicaliste Hyacinthe DUBREUIL appelait déjà à une organisation du travail *« libérée, responsabilisante, laissant la possibilité à chaque collaborateur de s'épanouir. »* Une vingtaine d'années plus tard, Douglas MCGREGOR, professeur en management au Massachusetts Institute of Technology, faisait l'éloge d'un management du type Y, *« fondé sur la confiance dans la volonté de bien faire des individus au travail »*.

Aujourd'hui, une méthode alternative semble porter ses fruits, celle de *« l'entreprise libérée »*. Selon cette méthode, la performance dans un contexte complexe et changeant exige davantage d'engagement et d'autonomie de la part des collaborateurs. Ces deux facteurs reposent sur *« la cohésion d'un collectif de travail à travers des valeurs identifiées, partagées et appliquées »* et *« l'existence d'un dirigeant suffisamment charismatique pour insuffler et porter une vision fondée sur ces valeurs »*.³

S'agissant d'un modèle d'entreprise qui commence à prendre de l'ampleur en Belgique, nous avons souhaité l'interroger dans le cadre de ce travail de fin d'études.

² *Méthode d'organisation scientifique du travail industriel visant à assurer une augmentation de la productivité fondée sur la maîtrise du processus de production, sur la séparation stricte entre travail manuel et travail intellectuel, sur une parcellisation des tâches et sur une standardisation des outils, des conditions et des méthodes de travail; en partic., souvent péj., organisation du travail qui vise à accroître la productivité par la répartition du procès de travail en éléments partiels et chronométrés éliminant les mouvements improductifs.* - Centre national de Ressources textuelles et lexicales <http://www.cnrtl.fr>, le 5 novembre 2018

³ *MANAGERS, libérez, délivrez... surveillez ? Les 6 clés pour travailler en confiance !* par Frédéric Petitbon, Julie Bastianutti et Marguerite Descamps, éd. Le cherche midi, novembre 2017

Plan organisationnel

Notre mémoire est subdivisé en 7 grandes parties.

La première, **l'état de l'art**, reprendra les résultats de recherches liées au concept d'entreprise libérée menées jusqu'à présent. Elle débutera par un bref historique pour enchaîner sur les raisons de la libération d'entreprises et sur la méthode à suivre pour y parvenir. Elle s'attardera ensuite sur un personnage essentiel, le leader libérateur, pour conclure par les avantages et inconvénients d'une telle méthode de management. Nous vous présenterons finalement notre problématique.

La deuxième partie aura pour objectif de vous présenter l'entreprise **Art Green** et son histoire.

La troisième partie retracera la **méthodologie** que nous avons adoptée pour l'élaboration de notre recherche, depuis ses aspects théoriques jusqu'aux points plus pratiques ayant trait aux entretiens menés.

Après quoi viendra **l'analyse de cas**, avec les parallèles théoriques et confrontations avec d'autres cas issus de la littérature.

Nous vous exposerons alors la **portée**, ainsi que les **limites** de notre recherche, en évoquant ce faisant des **pistes** pour d'éventuelles recherches ultérieures.

Ensuite, nous **conclurons** en représentant les résultats globaux de notre recherche.

Finalement, vous trouverez les **références bibliographiques** ainsi que les annexes reprenant des **rappels théoriques** ainsi que le **matériau empirique brut**.

ÉTAT DE L'ART

Historique

Le concept d'entreprises dites « libérées » n'a fait son apparition que très récemment dans le monde entrepreneurial. En effet, par la parution de son ouvrage « *Freedom, Inc.* » en 2009 et sa traduction française en 2013, Isaac GETZ, professeur à l'ESCP Europe, a permis de faire connaître ce modèle de gestion dans nos régions.

Les sources d'inspiration

Nombreuses sont les sources d'inspiration de la libération d'entreprise. Nous n'aurons pas la prétention de vous en présenter une liste exhaustive, mais tenterons par les exemples mentionnés de vous illustrer que le concept n'est pas si récent qu'il pourrait y paraître.

Durant l'Antiquité

Au IV^e siècle av. J.-C., dans son texte « *La Politique* », le philosophe grec ARISTOTE proposait déjà un modèle basé sur la « *notion de subsidiarité comme principe d'organisation qui sollicite à la fois la hiérarchie (famille, villages...), mais aussi l'autosuffisance de chaque niveau.* »

Au XIX^e siècle, la considération du salarié

Au début du XIX^e, en Écosse, Robert OWEN a pris des décisions fortes dans le but d'améliorer le quotidien de ses ouvriers. Il a ainsi aboli les sanctions corporelles des ouvriers de sa filature de New Lanark au profit de mesures de persuasion et de pression des pairs. Il allait jusqu'à licencier ses contremaîtres s'ils ne respectaient pas son mode organisationnel.

Au XX^e siècle, les Théories X et Y

En 1957, Douglas MCGREGOR présente deux théories ouvrant la voie à la notion d'entreprise libérée.

La « Théorie X » présuppose que les salariés ont une aversion intrinsèque pour le travail et préfèrent être dirigés afin d'éviter toute responsabilité. La direction est responsable d'organiser, contrôler, diriger et punir les travailleurs qui sont de nature passive, voire résistante.

La « Théorie Y », quant à elle, est plus proche de la notion d'entreprise libérée. Elle affirme que les hommes aspirent à satisfaire leurs besoins « *d'égalité*

intrinsèque, de réalisation de soi et d'autodirection ». La satisfaction des besoins des employés sera déterminée en fonction du contexte culturel et humain. La mission essentielle de la direction est d'offrir les conditions et l'organisation du travail propices au développement des personnes et à la poursuite des objectifs de l'organisation.⁴

⁴ GETZ, Isaac, *L'entreprise libérée: comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des VIEUX MODELES*, Paris: Fayard, 2017 et DEPAEPE, Philippe, *Management humain*, cours universitaire, UCL Mons, 2018.

Notion d'entreprise libérée

En 2009, Isaac GETZ définit l'entreprise libérée comme étant un « *environnement organisationnel dans lequel les 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 l'entreprise* » ⁵

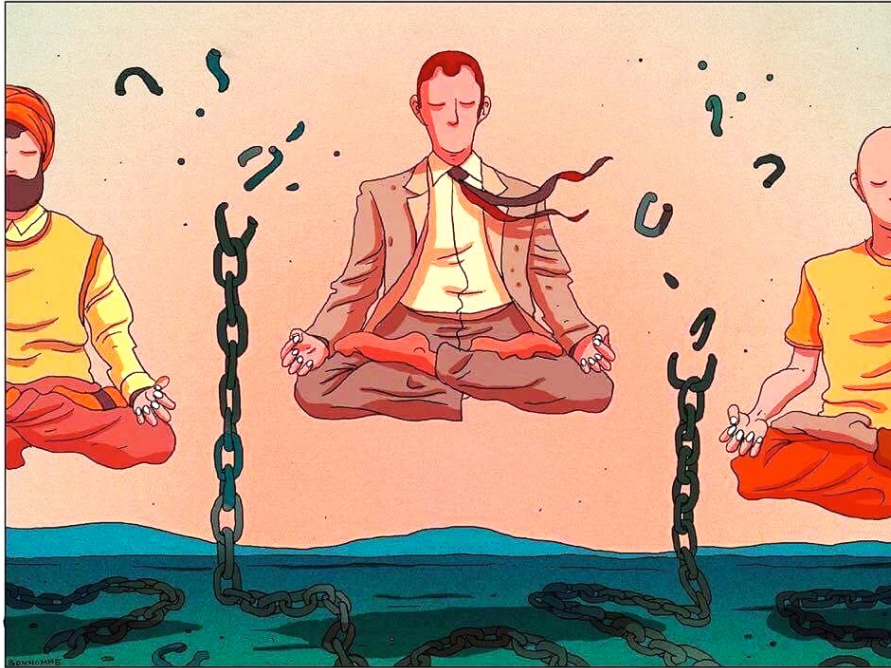


Figure 2 Illustration d'Olivier BONHOMME pour le journal LE MONDE

Quelques années plus tard, dans le reportage *Le Bonheur au Travail* paru sur ARTE le 23 janvier 2015, il nuance cette définition : « *une entreprise dans laquelle la **grande majorité** des salariés ont une liberté et la responsabilité complète pour entreprendre toute action qu'eux-mêmes — pas leurs supérieurs ni les procédures — pensent être la meilleure pour l'entreprise.* » ⁶

Il précise ce qu'il entend par grande majorité : « *On peut dire [...] que l'entreprise a bâti un mode organisationnel de type "entreprise libérée" quand **70 à 80 % des salariés** de chaque équipe respectent les valeurs/règles de vie et agissent avec liberté et responsabilité dans le but de réaliser la vision rêvée de l'entreprise.* » Ainsi, le terme d'entreprise libérée n'implique pas que 100 % des collaborateurs vont effectivement assumer la liberté et la responsabilité que l'entreprise leur confie. ⁷

⁵ GETZ, Isaac, *L'entreprise libérée: comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris: Fayard, 2017

⁶ MEISSONNIER, Martin, *Le Bonheur au Travail*, documentaire ARTE, 23 janvier 2015

⁷ GETZ, Isaac, *L'entreprise libérée: comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris: Fayard, 2017

Pourquoi libérer les entreprises ?

Selon Marc HALEVY, physicien et philosophe français, un tournant s'est opéré en 2005, un changement d'époque exacerbé par la crise financière : le monde VUCA (*Volatile, Unstable, Complexe and Ambiguous*) a rendu obsolète le modèle de la bureaucratie hiérarchique. Le modèle VUCA exige agilité et innovation.

De grands groupes se sont ainsi effondrés ou ont été rachetés précipitamment. Les entreprises qui se basaient sur la commercialisation massive d'un service ou d'un produit standardisé ont perdu la certitude de trouver des clients. Les prévisions basées sur les chiffres de l'année précédente n'étaient plus assurées, notamment en raison de la fluctuation du prix des matières premières et des changements géopolitiques et technologiques.

Ainsi, des entreprises qui étaient conscientes de ce tournant radical ont décidé de se libérer. Elles sont passées d'un mode où le modèle économique et les processus étaient élaborés à partir du besoin des actionnaires à un mode organisationnel qui satisfait les besoins des salariés. En résultent des bénéfices économiques, en raison des bénéfices humains (faible taux d'absentéisme et de turnover, et implication des salariés).⁸

⁸ GETZ, Isaac, *L'entreprise libérée: comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris: Fayard, 2017

Processus de libération d'une entreprise

Avant toutes choses, il convient de noter qu'Isaac GETZ souligne qu'il n'existe pas de « modèle de libération ». Pas de recette toute faite, dont un dirigeant peut suivre les étapes pour libérer son entreprise. Au grand dam de MCGREGOR, la Théorie Y était ainsi parfois perçue comme un modèle rigide à appliquer à la lettre, alors qu'il s'agit d'un concept souple et naturel. Cette idée erronée est également parfois appliquée aux entreprises libérées.

Dès les années 1960, certains patrons se sont inspirés des premiers libérateurs, mais ont vite compris qu'« *il n'y a pas de recette, à chaque entreprise d'inventer son propre chemin.* » Les avantages de disposer de modèles pour les patrons sont sans conteste liés à la rapidité d'application et au moindre risque. Le modèle a été testé, et le patron peut même en déléguer la mise en place. La libération semblait donc trop risquée et peu osaient se lancer, alors que le succès n'était pas garanti.

Isaac GETZ souligne pour sa part qu'il est dangereux de modéliser un collectif humain, que cela mène à l'instrumentalisation des hommes, qui deviennent ressources. « *Plutôt que d'imposer un modèle, le patron peut devenir un architecte, un leader créatif qui impliquera les collaborateurs dans la co-invention d'un mode unique d'organisation qui reflète* » l'héritage culturel et humain de l'entreprise. Ainsi, le changement s'appuie sur le contexte culturel et permet aux salariés de trouver leur place dans une nouvelle organisation créée de commun accord.⁹

Il est intéressant de noter, d'ailleurs, qu'une des étapes par lesquelles les entreprises désireuses de se libérer passent parfois consiste en une réunion collective de l'ensemble des membres de l'entreprise visant à un *brainstorming*, un remue-méninges collectif. Les membres de l'entreprise donnent alors leurs idées d'amélioration pour l'entreprise de demain. Il semble dès lors évident que les employés de toutes les entreprises n'auront sans doute pas tous les mêmes idées d'amélioration.

Prenons l'exemple de l'entreprise GORE, où Mira CZUTKA, responsable de la diversité, organise des ateliers de développement personnel inspirés de l'atmosphère chamanique. Autre exemple de la même entreprise : chaque nouvel employé est parrainé par un de ses collègues qui l'accompagnera durant toute sa carrière, afin de l'aider à développer ses projets et idées, et à construire son réseau. Bien évidemment, ces pratiques ne sont pas essentielles à la libération d'une entreprise, mais elles ont été jugées bénéfiques pour les employés de cette entreprise en particulier.¹⁰

Il existe cependant quelques règles ou pistes sans lesquelles la libération d'une entreprise ne serait pas envisageable.

⁹ GETZ, Isaac, *L'entreprise libérée: comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris: Fayard, 2017

¹⁰ MEISSONNIER, Martin, *Le Bonheur au Travail*, documentaire ARTE, 23 janvier 2015, en référence à Poult et à Chronoflex

Les prérequis

Il existe selon Isaac GETZ deux prérequis à la libération d'entreprises : ¹¹

1. Le patron doit apprendre à **lâcher-prise**, à **faire confiance**, et à faire **abstraction de son ego** pour déléguer, et ne plus s'estimer le détenteur de la meilleure solution, ce afin d'assurer *l'égalité intrinsèque*.

Ainsi, Michel SAILLY, ancien membre du conseil d'administration de Renault, suggère au dirigeant d'instaurer un climat d'entreprise libérée en veillant notamment à apprendre à écouter au lieu de parler, ce qui contribue un abandon de l'ego.¹²

2. Le patron doit avoir le **mandat** nécessaire pour transformer l'organisation, ou du moins pour transformer son équipe.

Les étapes de la libération

La libération par étapes :¹³

1. La « **phase off** » ou **silencieuse**, comme présentée par Hyacinthe DUBREUIL : le leader libérateur n'annoncera pas directement qu'il compte libérer l'entreprise, mais agira afin de satisfaire les trois besoins d'égalité intrinsèque, de réalisation de soi et d'autodirection (cf. Historique, Théorie Y de MCDOUGLAS, p.8).
2. La **construction et le partage d'une vision rêve** : cette vision est essentielle, car c'est elle qui pousse les gens à aller travailler, et qui leur permet de définir si les actions qu'ils souhaitent entreprendre sont bénéfiques pour l'entreprise. Cette vision rêve est la destination commune de l'entreprise. Il faut s'assurer alors que le premier prérequis ait été accompli, parce que des employés qui ne se sentent pas traités en égaux ne s'intéresseront pas à cette vision.
Deux possibilités pour l'élaboration de cette vision rêve :
 - a. soit elle est définie par le leader (on parle alors de « leader visionnaire ») ;
 - b. soit elle est développée participativement par tout ou partie des employés, ainsi que des partenaires sociaux.
3. La « **phase on** » ou le « **saut en parachute** » : le patron annonce ses croyances de manière publique dans l'entreprise. « *Le frisson est ressenti par chacun.* »
4. **Co-construction des valeurs et règles de vie** qui sont ensuite partagées avec tous.

¹¹ GETZ, Isaac, *L'entreprise libérée: comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris: Fayard, 2017

¹² SAILLY, Michel, *Démocratiser le travail: Un nouveau regard sur le lean management*, L'Atelier, 2017

¹³ GETZ, Isaac, *L'entreprise libérée: comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris: Fayard, 2017

5. **Identification des valeurs, pratiques et symboles qui ne coïncident pas** avec les valeurs/règles de vie, et détermination de ceux à adopter pour les remplacer qui répondent la finalité initiale. Tout d'abord, il convient donc d'identifier et d'éradiquer les processus, habitudes et symboles dénigrants ou traduisant la méfiance. Ensuite, une alternative est développée, généralement, au sein de groupes de travail.

Le leader libérateur

La notion d'entreprise libérée a beaucoup circulé, au contraire d'une autre notion qui lui est pourtant intrinsèquement liée : celle du leadership libérateur.

Il y a environ un siècle, Mary FOLLETT PARKER, conseillère en management et pionnière de la théorie des organisations, fut la première à conceptualiser, dans les années 1920 le leadership d'entreprise en tant que leadership libérateur : « *Si le leadership n'est pas la coercition [...], n'est pas le contrôle, la protection ou l'exploitation, alors qu'est-il ? Il est, je pense, la libération* ». ¹⁴

Ce concept est basé sur la mise en place d'une forme de leadership appelée par GETZ la Forme F, pour Forme Freedom. Il explique qu'il s'agit d'une « *forme organisationnelle dans laquelle les salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bon, eux et non leur patron, d'entreprendre.* »

Pour mettre en place cette Forme F, il est nécessaire qu'un leadership dit « libérateur » ait été mis en œuvre au plus haut niveau de l'entreprise.

Au contraire de la Théorie Y qui vise à remplacer les principes et symboles organisationnels qui ignorent les besoins psychologiques des salariés par de nouvelles pratiques qui les satisferont, l'entreprise libérée est aussi une philosophie de leadership.

Selon les recherches menées par GETZ, ce sont toujours les leaders qui ont initié et mené à bien la libération.

Les qualités d'un leader libérateur

Isaac GETZ souligne trois qualités essentielles des leaders libérateurs faisant parfois défaut aux patrons qui voudraient se lancer :

- **la créativité** → pour cocréer un mode organisationnel unique, il aura besoin d'une aptitude à redéfinir les problèmes, à transformer l'environnement afin qu'il devienne motivant pour les employés, et à modifier la relation supérieur-subordonné afin d'éliminer les tensions ;
- **la sagesse** → pour articuler les besoins de l'entreprise avec ses propres valeurs ;
- **les valeurs** → pour abandonner le besoin de contrôle au profit d'un besoin fondamental de faire confiance aux gens (respect, considération, humilité).

En outre, il devra être capable de gérer la **coexistence de la dureté et de la souplesse dans l'action** : pouvoir prendre, par exemple, des mesures à l'égard des « petits chefs » (accompagnement, mutation, licenciement).

¹⁴ GETZ, Isaac, *La liberté, ça marche ! : L'entreprise libérée : les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie*, Paris: Flammarion, 2016

Jean-François ZOBRIST commente : « *Agir sans agir est un laisser-faire qui n'est pas de ne rien faire du tout, mais agir en sorte que les choses puissent se faire toutes seules.* »¹⁵

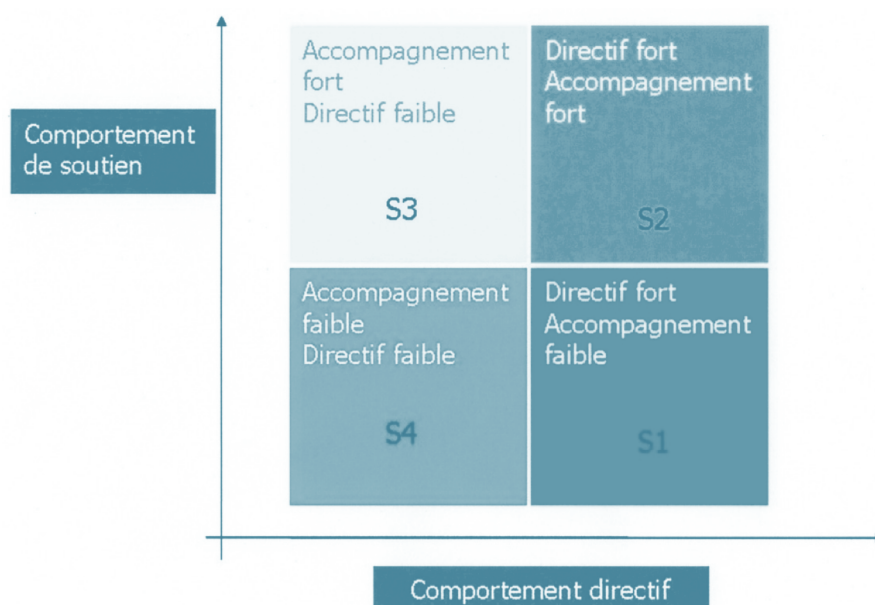


Figure 3 Modèle HERSEY et BLANCHARD du leadership situationnel

Selon la théorie du leadership situationnel de HERSEY et BLANCHARD (cf. figure ci-dessus), le leader libérateur serait un leader de type S3, participatif. Il accompagne fortement ses collaborateurs, tout en adoptant un comportement non directif. Il pose des objectifs clairs, tout en laissant une grande marge de manœuvre à son équipe.¹⁶

Les générations de leaders libérateurs

Les années 1950, 1^{ers} leaders libérateurs

La première génération des leaders libérateurs est celle débutant en 1958, lorsque Bill GORE libère W.L. GORE (Gore-Tex) – il y a alors quelques dizaines d'entreprises libérées dans le monde.

De 2006 à 2012, la 2^e génération

Milieu des années 2000, la seconde génération voit le jour. Il existe davantage d'entreprises libérées, mais l'épreuve de libération semble trop lourde pour un leader libérateur en herbe. Un écosystème au service de ces leaders est créé.

¹⁵ GETZ, Isaac, *L'entreprise libérée: comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris: Fayard, 2017

¹⁶ Figure 3 issue du cours de DEPAEPE, Philippe, *Management humain*, cours universitaire, UCL Mons, 2018

Après 2012, la 3e génération

Depuis 2012 est apparue la troisième génération des leaders libérateurs.¹⁷

Il convient de noter cependant qu'il n'est pas toujours aisé d'identifier et donc de comptabiliser le nombre d'entreprises libérées à un temps T. En effet, certaines entreprises ont les caractéristiques d'une entreprise libérée sans se déclarer en tant que telle. D'autres s'en revendiquent, alors qu'ils ne sont qu'en chemin. Comme le souligne Yves CAVAREC, consultant en performance et transformation, il n'y a pas d'AOC pour les entreprises libérées, car « *cela impliquerait du contrôle ce qui serait contraire à la libération.* » Certaines « *organisations ne se revendiquent pas du mouvement, mais en ont toutes les caractéristiques.* » Il ajoute qu'au sein des entreprises classiques, certains lambdas osent des initiatives libératoires alors qu'ils n'ont ni titres, ni l'autorité de changer l'organisation. Ces initiatives restent souvent marginales et peu connues. Elles sont bénévoles, mais les enjeux pour le bien-être des gens au travail et l'efficacité économique sont non négligeables.¹⁸

Il est également intéressant de constater qu'à l'heure actuelle, la libération n'est plus réservée au monde de l'entreprise. En effet, des structures aussi spécifiques que des services publics sont parvenues à se libérer, ce qui ne facilite pas non plus le décompte.

Ainsi, en Belgique, le SPF Mobilité, le service public des transports belges s'est libéré, tout comme le SPF Sécurité sociale avant lui. Pour y parvenir, et vu le grand nombre de fonctionnaires employés (plus de 1400 à l'époque de la libération), des groupes de volontaires d'une centaine de personnes ont été déployés dans le but de déterminer les aspirations de l'ensemble des fonctionnaires du SPF Mobilité.¹⁹

¹⁷ GETZ, Isaac, *L'entreprise libérée: comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris: Fayard, 2017 et GETZ, Isaac, *La liberté, ça marche!: L'entreprise libérée: les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie*, Paris: Flammarion, 2016

¹⁸ CAVAREC, Yves, *Huit questions sur l'entreprise libérée*, Les Echos, 9 avril 2015

¹⁹ MEISSONNIER, Martin, *Le Bonheur au Travail*, documentaire ARTE, 23 janvier 2015

Les bénéfices du mode d'organisation des entreprises libérées

Selon Isaac GETZ, il existe quatre grands regards positifs vis-à-vis de l'entreprise libérée :

1. L'homme est perçu comme étant intelligent et créatif.
2. Le travail n'est plus *tripalium* (lieu de souffrance), mais lieu de satisfaction des besoins psychologiques.
3. Le patron sollicite au lieu de dicter, il n'ordonne pas, mais attend que l'action émerge. Il attribue les réussites aux salariés et les échecs à lui-même, s'occupe des besoins psychologiques de son équipe tout en assurant leurs moyens matériels. Il est donc aimé.
4. Le manager devient leader au service de son équipe.

En outre, ce sont les salariés en première ligne qui sont les plus capables d'identifier problèmes et opportunités pour y apporter les solutions ad hoc. Ainsi, ce sont les ouvriers qui détiennent la connaissance de l'ensemble des processus.

En parallèle, le leader libérateur cultive ce que Jean-Christophe FAUVET, conseiller en développement des organisations, appelle le « vide contrôlé ». Il refuse de donner des solutions aux problèmes, afin que son équipe commence à être créative dans l'élaboration de solutions. Leur libération leur permet donc de prendre rapidement des mesures d'amélioration et de modifications nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.²⁰

²⁰ GETZ, Isaac, *L'entreprise libérée: comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris: Fayard, 2017

Les critiques du mode d'organisation des entreprises libérées

Là où il y a des partisans, il y a souvent des détracteurs. Le concept d'entreprise libérée n'échappe pas à cette règle, et nous avons trouvé intéressant, dans le cadre de notre recherche, de nous pencher justement sur les critiques d'experts pour élaborer notre problématique. Voici donc les principales critiques au concept d'entreprise libérée.

Se déclarer libéré pour redorer la marque employeur

Selon Loïc LE MORLEC, spécialiste en organisation, tout le monde peut se déclarer « libéré », sans devoir prouver quoi que ce soit, et c'est un système gagnant/gagnant :

- l'entreprise bénéficie d'une visibilité commerciale et améliore sa marque employeur ;
- les promoteurs de l'entreprise libérée entretiennent le buzz ;
- les journaux régionaux voient l'opportunité de mettre en avant des initiatives d'entreprises locales ;
- les grands médias en font l'écho, rencontrant un succès populaire d'un public en recherche de sens et de reconnaissance au travail.²¹

La vie rêvée des tire-au-flanc ?

Dans un contexte où la confiance est le maître mot, où les pointuses sont abolies, où plus aucun contrôle n'est d'application, qu'est-ce qui empêche les salariés de profiter de la situation pour travailler moins ?

Laurent LEDOUX, président du ministère SPF Mobilité, estime qu'un élément tire-au-flanc nuit au travail des employés engagés. Ainsi, dans son entreprise libérée idéale, les collègues devraient eux-mêmes mentionner leur désaccord et encourager leur collègue à se réengager au service de son équipe.²²

Des effets néfastes sur le mental des salariés

Martin RICHER, consultant en Responsabilité sociétale des Entreprises, avance : « *L'excès de l'“entreprise libérée”, c'est la tentation de la toute-puissance.* » Alors que le principe même de l'entreprise libérée a pour but de favoriser le bien-être au travail, ce dernier craint que la contrepartie attendue par les dirigeants ne réside dans le fait que les salariés soient complètement « engagés » et « mobilisés ».

²¹ 7 croyances sur l'entreprise libérée, Les Echos, 29 octobre 2015 et MORLEC, Loïc le, *L'entreprise libérée est-elle une révolution managériale ?*, Les Echos, 16 décembre 2015

²² MEISSONNIER, Martin, *Le Bonheur au Travail*, documentaire ARTE, 23 janvier 2015

Selon une étude réalisée par Vincent GROSJEAN, Jacques LEÏCHLE et Laurent THEVENY intitulée, « *Les nouvelles formes d'organisation du travail : opportunités ou illusions ?* » traitant notamment des principes d'entreprises libérées, « aucune étude scientifique n'a été réalisée à ce jour permettant de cerner les effets de ces organisations sur la santé et la sécurité au travail. Seule la réduction de l'absentéisme souvent observée dans ces organisations permet de faire l'hypothèse d'un environnement bénéfique pour les salariés concernés. »²³

Loïc LE MORLEC estime quant à lui que la suppression des postes de managers a pour effet un surengagement qui a pour conséquence des risques de burn-out et de stress.²⁴

En outre, selon Pierre GOOSSENS, délégué syndical, les pratiques et changements de processus mis en place dans les entreprises libérées peuvent mener à l'abandon de certains acquis sociaux. Ainsi, la suppression des pointes au profit du travail « à l'objectif » pousse les salariés à renoncer au concept du 38h/semaine. Un autre principe faisant le sujet de discorde est celui du *dynamic office*, où les employés de bureau travaillent dans un *open space* sans bureau attitré. Alors que l'objectif premier est celui de la transparence et de la praticité, le fait de devoir s'installer aux bureaux libres crée une confusion, voire des tensions pour les employés qui n'ont plus réellement « leur place » au sein de l'entreprise. En outre, il estime qu'il s'agit d'une situation de « *contrôle social absolu* » qui ajoute une pression sur les épaules des employés.²⁵

²³ RICHER, Martin, *Entreprise « libérée » ou toute-puissance de l'entreprise ?*, site Management RSE, 13 octobre 2017, consulté la dernière fois le 22 février 2019

²⁴ MORLEC, Loïc le, *L'entreprise libérée est-elle une révolution managériale ?*, Les Echos, 16 décembre 2015

²⁵ MEISSONNIER, Martin, *Le Bonheur au Travail*, documentaire ARTE, 23 janvier 2015

Problématique

C'est sur base de cette dernière critique que notre problématique a été élaborée. Face aux beaux discours et aux promesses de bien-être professionnel, des questionnements font leur apparition, concernant notamment l'accueil d'un tel type d'organisation. Comme vous l'avez lu auparavant, une entreprise est libérée lorsque « *70 à 80 % des salariés respectent les valeurs et agissent avec liberté et responsabilité dans le but de réaliser la vision rêve de l'entreprise* ». Mais que se passe-t-il pour les 20-30 % restant ?

Comment les collaborateurs vivent-ils la transformation du mode de management en entreprise libérée : sont-ils tous réceptifs et demandeurs ? Et comment gèrent-ils au quotidien la nouvelle méthode de management qui leur octroie plus de responsabilités : sont-ils favorables ou réticents ? Que se passe-t-il lorsqu'ils ne veulent pas de ces responsabilités supplémentaires ? Comment savent-ils s'ils font du « bon travail » en l'absence de contrôle ?

C'est à ces questions que cette recherche tentera de répondre via l'analyse d'un cas pratique, celui de l'entreprise Art Green.

PRÉSENTATION D'ART GREEN

Informations générales

Art Green est une entreprise de jardinage et d'aménagement d'espaces extérieurs située à Espierres en Belgique.

Créée en mai 1992, Art Green est actuellement constituée d'une quinzaine de salariés.

Cette PME propose des services de conception, de mise en œuvre et d'entretien d'aménagements extérieurs. Elle offre un service haut de gamme, et met le service aux clients au centre de sa stratégie.



Figure 4 L'équipe d'Art Green en pleine réunion

Le tournant de la libération

En 2015, le dirigeant décide d'entreprendre un processus de libération. Art Green, qui était en déficit en 2015, engrange depuis des bénéfices.²⁶

Cette démarche doit au leader libérateur d'être interviewé par divers médias locaux. Depuis, il affirme jouer un rôle *d'animateur* plutôt que celui d'un *patron*.

Son conseil ? Miser sur la « *reconnaissance humaine comme valeur vitale de l'homme. C'est la valeur essentielle du leadership collaboratif où chacun apporte son maillon dans un groupe à taille humaine.* »²⁷

²⁶ COMPANYWEB, spécialiste dans le domaine des informations d'entreprises en Belgique

²⁷ BINTEIN, Patrick, BROTELLE, Philippe, DESAUVAGE, Camille, et GOEMAERE, Anne-Marie, *Leadership collaboratif: ENTREPRENDRE DEMAIN*, Janvier 2017, n° 34: 12

MÉTHODOLOGIE

En ce qui concerne notre méthodologie de travail, nous avons opté pour une démarche itérative basée sur une organisation séquentielle de recherche, dans une optique de méthode par théorisation ancrée, qui a pour but la production de théories à partir du matériau empirique.²⁸

La première étape se traduit par la consultation de la littérature scientifique sur le sujet à aborder et l'élaboration de la question de recherche. Ensuite vient la collecte du matériau, dans notre cas par le biais d'entretiens, de contacts téléphoniques et de courriels. Nous avons par la suite mis en forme le corpus de matériau empirique, pour enfin nous pencher sur l'analyse et l'interprétation des données recueillies. Finalement, nous avons rédigé le résultat de nos recherches.

²⁸ Méthodologie basée sur LEJEUNE, Christophe, *Manuel d'analyse qualitative - Analyser sans compter ni classer*, Deboek supérieur, Méthodes en sciences humaines, 2018

Revue de la littérature

Cette étape nous a paru essentielle en début de recherche. D'un côté, elle nous a permis d'avoir une idée des soucis méthodologiques rencontrés par nos prédécesseurs, comme la volonté irréaliste de vouloir collecter tout le matériau existant. En outre, la revue de la littérature permet de parcourir l'héritage théorique de la discipline. Ainsi, les théories existantes peuvent devenir source d'inspiration et fournir un compte-rendu d'autres terrains susceptibles d'être comparés avec notre propre matériau.

La revue de la littérature, ou état de l'art, consiste dans la pratique en la consultation d'un maximum de sources afférentes au thème de la recherche menée. Nous nous sommes ainsi reportées à divers supports, pouvant aller de reportages vidéo à des ouvrages scientifiques, en passant par des revues et autres supports informatiques.

Il convient de noter que la littérature scientifique confère une ressource poussant à des allers-retours entre le matériau empirique et l'analyse. Elle permet à la problématique, l'analyse et l'interprétation de s'affiner. C'est notamment en découvrant les critiques de certains auteurs vis-à-vis du modèle organisationnel d'entreprise libérée que nous avons pu dégager notre problématique.

Prise de contact et élaboration d'un guide d'entretien

Après consultation des résultats de recherches menées au sujet des entreprises libérées, nous avons dégagé une problématique sur laquelle nous nous sommes appuyées pour mettre au point un guide d'entretien.

Il nous a fallu, au préalable, prendre des contacts pour nous assurer de pouvoir interroger l'entreprise visée, et nous documenter sur les acteurs à rencontrer pour imaginer les entretiens.

Nous avons décidé d'opter pour une étude de type qualitative menée sur base d'entretiens semi-directifs. Nous souhaitons, ce faisant, laisser aux informateurs la possibilité de s'exprimer librement, sans induire de réponses auxquelles nous pouvions nous attendre. Nous avons pour cela posé des questions relativement ouvertes, que nous avons précisées lorsque le besoin s'en faisait ressentir.

Entretiens

Nous avons passé un après-midi au sein de l'entreprise Art Green à interviewer le leader libérateur, certains ouvriers ainsi que le personnel de bureau. Les questions pour ces interviews semi-structurées ont été préparées après lecture de toute la littérature dont nous disposions sur l'entreprise concernée et sur le sujet abordé. Lorsque des clarifications sont apparues nécessaires, nous avons communiqué par courriel avec les personnes interrogées.

Compte-rendu de terrain

Le compte-rendu de terrain consiste en l'ensemble des éléments collectés sur le terrain, tels que les photos, enregistrements, notes d'observations, transcriptions d'entretiens.

Vous trouverez ces derniers (hors enregistrements) dans la partie ANNEXE I, p.92.

D'après nos recherches, il existe plusieurs types de transcriptions possibles, dont voici les deux principales.²⁹

La transcription sociologique

La **transcription sociologique** est notamment utilisée pour les entretiens en sciences sociales, et vise à retranscrire exactement ce qui est dit, sans modifier ni corriger le langage, tout en mentionnant le non verbal. Ainsi, les erreurs grammaticales, les hésitations, et les éléments tels que les rires ou encore les pauses seront conservés.

La transcription mot à mot

La **transcription mot à mot** reprend par écrit tout ce qui est dit à l'oral, y compris les remarques d'ordre général telles que les adresses à un public extérieur et les mots répétés. Par contre, les hésitations seront omises, et les erreurs grammaticales et syntaxiques seront corrigées.

Notre choix de retranscription

Afin d'en faciliter la lecture, tout en conservant l'esprit de chaque entretien, nous avons opté pour une technique de retranscription hybride dont voici les principales caractéristiques :

- **conservation des mentions du non verbal ;**
- **correction des éventuelles erreurs grammaticales et syntaxiques ;**
- **conservation des tics de langage et des hésitations.**

Nous misons en effet sur un rendu naturel, permettant de faire transparaitre l'aspect « non préparé » de ces entretiens, tout en corrigeant les erreurs qui rendaient parfois la lecture moins agréable.

²⁹ KONIECZNY, Nicolas, *Réussir la retranscription d'un entretien pour un mémoire ou une thèse*, 9 avril 2018

Analyse et interprétation

Au vu de l'organisation collaborative de notre travail, nous avons dû tout d'abord miser sur une bonne communication afin de travailler toutes deux dans une même direction. En outre, des éléments extérieurs privés sont venus asseoir ce besoin d'organisation relativement rigoureuse. Nous avons alors décidé de travailler via des plateformes en ligne et avons élaboré notre propre méthode d'organisation.

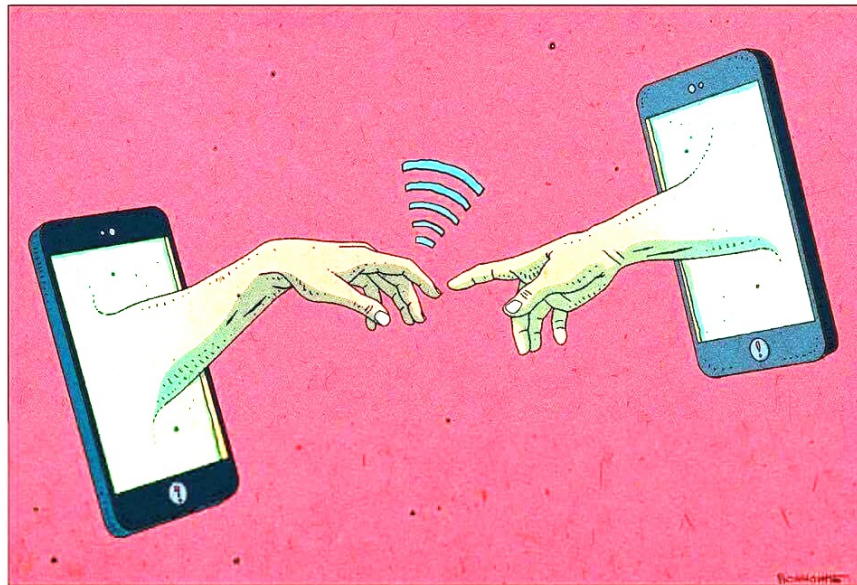


Figure 5 Illustration d'Olivier BONHOMME pour le journal LE MONDE

Alors que l'une des chercheuses commençait la rédaction des étapes de la recherche, l'autre la complétait, et la première finissait ensuite par la relire pour la valider. Nous avons ainsi achevé notre analyse et nous sommes penchées de la même manière sur les conclusions théoriques que nous pouvions en tirer.

ANALYSE DES ENTRETIENS

Profils des personnes interviewées³⁰

À des fins de diversité et d'élargissement de l'échantillonnage des personnes interrogées, nous avons mené des entretiens auprès de 6 des 15 membres du personnel d'Art Green. Notre échantillon consiste donc à 40 % de la population cible. Ce faisant, nous avons visé divers profils.

Les variations portent notamment sur :

- Le sexe des personnes interviewées ;
- Leur poste ;
- Leur génération ;
- Leur ancienneté au sein de l'entreprise.

Par souci d'anonymat, nous avons opté pour des prénoms d'emprunt. Vous trouverez ci-dessous un tableau récapitulatif des principales caractéristiques des intervenants.

Appellation	Poste	Génération	Ancienneté	Pages
Pierre	Jardinier	Génération X	21 ans	92-96
Jean	Commercial	Baby Boomer	12 ans	97-101
Luc	Patron, leader libérateur	Génération X	Créateur d'Art Green, il y a environ 30 ans	102-119
Paul	Jardinier	Génération Y	3 ans	120-125
Thomas	Jardinier	Génération Y	Presque 8 ans	126-131
Madeleine	Assistante administrative	Génération X	Moins d'un an	132-135

³⁰ Pour la retranscription complète des entretiens, cf. ANNEXE I, p.92 – Retranscription des entretiens

Une entreprise libérée ?

La vision de l'entreprise libérée avant libération

Tout d'abord, il est intéressant de noter qu'aucun des membres du personnel d'Art Green n'était familiarisé avec le concept d'entreprise libérée avant d'avoir personnellement vécu la libération au sein de leur entreprise. Le leader libérateur, Luc lui-même, n'avait pas conscience que la manière dont il allait transformer son entreprise correspondait à un concept existant. Il a donc modifié le fonctionnement d'Art Green selon des idées qui lui étaient propres, sans tenter de correspondre à un schéma donné.

Jean témoigne : « *Le terme, il n'a peut-être pas été dit tout de suite. Mais le jour où il a commencé à reprendre en mains la gestion des ouvriers et le planning, c'était pour en arriver là.* »

La vision de l'entreprise libérée aujourd'hui

À l'heure actuelle, les membres d'Art Green définissent bien souvent l'entreprise libérée par ses fonctions et effets plutôt que par sa structure, sur base de ce qu'ils vivent et ressentent au sein de leur entreprise. Ils construisent donc leur propre définition de l'entreprise libérée.

Ainsi Pierre insiste sur l'aspect d'**ouverture aux débats**, de **liberté de parole** :

« *C'est que justement, que chacun donne son point de vue. Chacun est libre, donc ce n'est pas le patron qui dit.* »

Il ajoute à cela la **liberté d'action** et de **prise de décisions** :

« *La liberté c'est de gérer les chantiers, quoi.* » — Pierre

Paul a rapidement remarqué que le **système hiérarchique** y était différent :

« *Ce n'était pas le chef qui est mis en haut, avec le chef d'équipe, puis les ateliers, puis les étudiants ou les jeunes en dessous, quoi. Ici, on est vraiment, quasi tous... au même niveau. Que ce soit les responsables d'équipes ou même les fonctions qui n'ont pas forcément de responsabilités, on se considère tous au même niveau.* »

Il ajoute que les **effets** sont **bénéfiques pour plusieurs parties prenantes** : le patron, les ouvriers, et les clients.

« On est un peu plus libres, entre guillemets, on gère de façon à ce que ça soit bien pour nous, bien pour le client, et bien pour le patron, donc c'est du donnant-donnant ! » — Paul

Thomas est du même avis, et insiste sur le fait que cette méthode de travail permet également la **déculpabilisation** des ouvriers **en cas d'erreurs**, ainsi qu'une certaine **sérénité** :

« C'est une entreprise, pour moi, où on ne doit pas avoir peur de dire nos préférences, et puis ce qui n'a pas été surtout, et pourquoi ça n'a pas été, enfin, c'est beaucoup plus de dialogues, disons. Mais d'un côté, ça permet de se décharger, allez, d'une certaine pression. Quand on a fait des erreurs ou quoi, si on n'en parle jamais, ben, ça reste en nous et après ça nous ronge. On a besoin de l'évacuer. Et ça, ici, il n'y a jamais eu de problèmes. »

Selon Madeleine, qui entend énormément son mari, Luc, parler du concept d'entreprise libérée, ce type de structure met également l'accent sur le **potentiel des collaborateurs** et la **compréhension globale de la finalité de l'entreprise**.

« C'est une entreprise dans laquelle on tient compte des compétences et des avens de chacun. Où on a le droit d'exprimer ce qu'on pense : si on est d'accord, pas d'accord. De pouvoir émettre des suggestions, des avis. On n'obéit plus simplement à un ordre, on comprend le but, la finalité. C'est plus ouvert à la discussion. »

Jean, quant à lui, est le seul membre du personnel à émettre des réserves. Il assimile donc plutôt l'entreprise libérée à un **manque de structure, de clarté**.

« Je suis plutôt quelqu'un de très cartésien, très... je suis plutôt de la vieille école, quoi. Travailler avec la structure pyramidale où on donne les ordres et on exécute les ordres. Maintenant, ce n'est pas pour ça que je dis que l'entreprise libérée n'est pas... n'est pas bonne. Mais je ne... suis pas convaincu. [...] j'ai j'impression que les ouvriers sont quand même demandeurs d'avoir des choses plus claires. Ils savent vraiment où ils doivent aller. Ça les rassure beaucoup plus. »

Au contraire, alors que Jean estime que la structuration et le mode de fonctionnement de l'entreprise libérée peuvent être flous et confus, Pierre est ravi de se sentir **beaucoup plus informé** depuis la mise en place de ce système. Les perceptions de ces deux membres du personnel sont en **discordance**.

Enfin, Luc, le leader libérateur, définit l'entreprise libérée comme suit :

« Une entreprise libérée donne un cadre de travail défini par des valeurs (notre fonctionnement) et la mission (le sens et la motivation) de l'entreprise. L'adhésion à ces valeurs et à cette mission est obligatoire pour faire partie de l'entreprise. Toute prise de décision se fait en référence à

cette mission et en se rapprochant le plus possible à ces valeurs. (Sic.) Les questions posées sont : quelle est ma contribution à l'objectif commun ? Suis-je en adéquation avec les valeurs et la mission de l'entreprise ? La décision que je prends est-elle en adéquation avec la mission de l'entreprise ? Vu la mission commune, l'entreprise travaille obligatoirement en collaboratif (groupe de décision par solutions à trouver avec un animateur) et en transparence pour voir les évolutions. En conséquence, la gestion de l'entreprise est horizontale chacun apporte sa compétence autour de la table et prend ses responsabilités par rapport aux collègues. Cela n'empêche pas le directeur général de jouer son rôle principal d'être le garant de la stabilité et durabilité de l'entreprise par sa vision long terme et son arbitrage. »³¹

Il est intéressant de noter que l'entreprise libérée implique pour le leader libérateur des **obligations**, telles que celles de collaboration, de transparence et d'adhésion aux valeurs de l'entreprise, et de rôle à jouer.

Nos attentes

À la suite des entretiens, nous avons réalisé que quelque chose semblait nous faire lacune, que nous nous attendions à certaines réponses que nous n'avions pas forcément obtenues. Nous avons conclu après un questionnement personnel que lorsque nous abordions le sujet de ce que représentait l'entreprise libérée pour toutes ces personnes, nous nous attendions à obtenir des réponses liées au **salaire** et autres **compensations**. Il semble donc que ce volet ne paraisse pas faire partie de la carte mentale reprenant les prérogatives d'une entreprise libérée aux yeux des intervenants.

Vineet NAYAR, ancien président d'HCL Technologies, estime quant à lui que l'argent est un facteur important de reconnaissance servant à faire preuve d'équité, mais qu'il ne faudrait pas imaginer que les gens ne travaillent que pour l'argent. Si les gens dépensent de l'argent pour des causes spirituelles ou humanitaires, c'est parce qu'ils en retirent une satisfaction plus grande que celle du gain. Ainsi, les gens peuvent être malheureux même s'ils sont bien payés, dans le cas où ils ne trouvent pas de sens à leur travail. Vineet NAYAR déclare que les gens sont heureux au travail quand on leur donne un but, une liberté de choix.³²

Il convient cependant de noter que la rémunération salariale fait partie de ce que MASLOW nomme les besoins inférieurs. Il part du principe que chaque être humain a des besoins qu'il doit satisfaire. Les besoins fondamentaux sont hiérarchisés, des besoins inférieurs à la base de la pyramide aux besoins supérieurs qui se placent tout en haut.

³¹ Réponse de Luc à notre courriel du 6 mai 2019

³² MEISSONNIER, Martin, *Le Bonheur au Travail*, documentaire ARTE, 23 janvier 2015

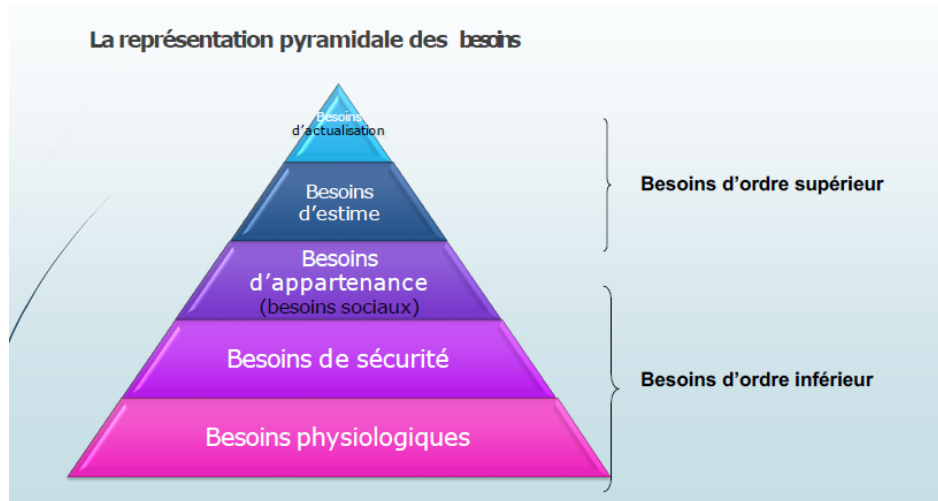


Figure 6 Pyramide des besoins de MASLOW

L'accomplissement de ces besoins inférieurs ne suffit pas à assurer la motivation des salariés, mais si l'un d'entre eux est insatisfait, un déséquilibre se fait sentir. Une tension est ainsi créée, entraînant une action : un objectif est poursuivi afin de réduire la tension. L'action ayant atteint son but, le besoin est satisfait, et la tension réduite.

Pour faire le lien avec la théorie d'HERZBERG, la question du salaire fait partie de ce qu'il appelle les facteurs d'hygiène. La satisfaction de ces facteurs d'hygiène ne suffit pas à assurer la motivation des travailleurs, comme Vineet NAYAR le fait remarquer. Mais si l'ensemble de ces facteurs d'hygiène n'est pas satisfait, l'homme est insatisfait. Il s'agit donc de s'assurer de leur accomplissement afin de prévenir l'insatisfaction.

Herzberg's Maintenance Factors and Motivating Factors	
Maintenance Factors (Not Motivators, but Prevent Dissatisfaction):	Motivating Factors (Directly Lead to Satisfaction):
1. Company policy and administration	1. Opportunity for achievement
2. Supervision	2. Opportunity for recognition
3. Relationship with supervisor	3. Work itself
4. Relationship with peers	4. Responsibility
5. Working conditions	5. Advancement
6. Salary	6. Personal growth
7. Relationship with subordinates	

Figure 7 Facteurs de motivation d'HERZBERG

La théorie d'HERZBERG prône donc une organisation du travail fondée sur l'enrichissement des tâches, comme le préconise le modèle de l'entreprise libérée, qui est en faveur de tous les éléments repris dans la liste des facteurs de

motivations : de la responsabilisation au développement personnel, en passant par le sens au travail, la reconnaissance, l'accomplissement et l'avancement.³³

Pour le salarié, le contrat de travail conclu avec son entreprise ne porte pas exclusivement sur la tâche qui lui incombe. Il englobe tous les aspects de sa vie professionnelle (rémunération, qualité de l'ambiance, etc.) Lorsque certains de ces aspects ne sont pas respectés, aussi implicites soient-ils, il convient de les réanalyser sans quoi des tensions apparaîtront.

Chez Poult, dont la libération d'entreprise a notamment servi d'exemple dans le reportage « *Le Bonheur au travail* » et qui fait partie des grands noms de la libération, la question de la répartition salariale n'avait pas encore été résolue au moment du tournage, bien qu'elle avait déjà été abordée.³⁴

Sujets plutôt délicats, ils feront peut-être l'objet de discussions à venir au sein de l'entreprise qui n'en est encore qu'à sa troisième année du processus de libération.

Pour l'instant, sans mention aucune de ces éléments par les personnes interviewées, et alors que nous avons abordé avec elles les éléments négatifs de la libération d'entreprise et les points sur lesquelles l'entreprise devrait selon elle encore progresser, nous partons du postulat que les facteurs d'hygiène des salariés ont donc sans doute été satisfaits.

SYNTHÈSE : Comme déjà évoqué auparavant, selon Isaac GETZ, une entreprise libérée est « *une entreprise dans laquelle la grande majorité des salariés ont une liberté et la responsabilité complète pour entreprendre toute action qu'eux-mêmes — pas leurs supérieurs ni les procédures — pensent être la meilleure pour l'entreprise* » (cf. « Notion d'entreprise libérée », p.10). Cette définition est assez large, et peut englober de nombreuses entreprises indépendamment de leur mode précis d'organisation et de structure. Mais comment les salariés d'Art Green définissent-ils ce qu'est une entreprise libérée ?

Notons tout d'abord qu'aucun membre d'Art Green n'était conscient de ce qu'était une entreprise libérée au moment de la libération de leur entreprise. Les ouvriers ont construit, au fur et à mesure des changements, leur propre définition de l'entreprise libérée. Cela prouve qu'ils se sont approprié le concept et le voient sous un angle qui leur est propre et qui correspond à leur entreprise. Ils n'avaient dès lors aucune attente particulière ni aucun biais en abordant ce nouveau mode de fonctionnement.

Parmi les préoccupations citées par les personnes interrogées ne figuraient pas de sujets ayant trait aux rétributions salariales. Nous partons donc du principe que ce besoin inférieur au sens de MASLOW est satisfait, sans quoi les intervenants en auraient sans doute parlé.

³³ DEPAEPE, Philippe, *Management humain*, cours universitaire, UCL Mons, 2018, illustrations 6 et 7 y compris

³⁴ MEISSONNIER, Martin, *Le Bonheur au Travail*, documentaire ARTE, 23 janvier 2015

Les raisons de la libération

Selon Isaac GETZ, les deux moteurs de la libération d'une entreprise sont soit un sentiment d'admiration devant les transformations effectuées par d'autres leaders libérateurs, ou, au contraire, une certaine exaspération devant les pratiques rigides mises en places au sein de leur entreprise.³⁵

Dans le cas d'Art Green, la raison n'est pas tranchée, et nous estimons qu'il s'agit sans doute d'un peu des deux.

L'exaspération : les soucis d'avant la libération

En premier, un souci de **frustration**. Malgré un fort engagement personnel du patron et des employés, les échecs se répétaient.

Luc commente : « J'ai perdu aussi beaucoup de temps à essayer d'exprimer ce que je voulais question philosophie à celui qui s'occupait de la production, et puis on a fait des formations entre nous pour savoir les caractères, puis on s'est rendu compte que ça n'allait pas du tout. Donc c'était un fiasco total. [...] Le système ne fonctionnait pas, et ça a fait beaucoup de frustrations, beaucoup de problématiques d'une part, comme de l'autre. »

Ensuite, un **souci de communication** :

« Il y avait une distorsion, une incohérence. Ça a duré au moins 5 ans, oui au moins 5 ans, structuré comme ça. » — Luc

Enfin, une **situation de crise** :

« Vu les circonstances avec mon ami Jean, que ça ne fonctionnait pas bien, de par la manière dont on travaillait, vu le fait que j'ai eu mon bras droit jardinier qui est décédé, vu le fait que juste après [...], il y a quelqu'un qui – un jardinier important qui était en sous-traitance – qui est parti, et j'ai un gars qui s'est mis indépendant, enfin disons qu'ils ont tous eu un peu... ils ont tous été un peu traumatisés à ce moment-là de la situation. » — Luc

En bref, le climat global de l'entreprise était tendu, et Luc a senti qu'il devait agir et prendre des décisions rapidement, afin d'améliorer la situation.

L'admiration : la personnalité du leader libérateur

Jean, faisant référence à Luc : « L'investissement propre en énergie a été énorme. [...] Ça demande beaucoup d'implication, parce que quoi qu'on en

³⁵ GETZ, Isaac, *La liberté, ça marche! : L'entreprise libérée : les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie*, Paris: Flammarion, 2016

dise, la structure de l'entreprise traditionnelle, elle est ancrée dans les gênes des hommes. [...] On n'en trouve pas beaucoup des entreprises soi-disant libérées actuellement. C'est des gens qui sont tout à fait avant-gardistes. »

La libération d'une entreprise n'est pas toujours tâche aisée. Elle requiert une grande attention du leader libérateur à chaque détail, à chaque élément de tension, à chaque symbole de la hiérarchie.

Le leader libérateur d'Art Green est une personne très ouverte, qui ne tient pas à défendre à tout prix que son entreprise corresponde à 100 % au modèle de l'entreprise libérée, puisqu'il a conclu avoir mis au point une entreprise libérée à la suite de démarches de libération prises avant même sa familiarisation au concept. Il estime qu'il s'agit plutôt de l'entreprise selon ses valeurs et sa pensée, et que les démarches qu'il avait entreprises auparavant s'avéraient correspondre au concept qu'il a découvert, par hasard, dans un article de presse.

Luc explique : « *Le jour où j'ai dit que c'était une entreprise libérée, c'est simplement parce que dans le "Courrier de l'Escaut", c'était dans un article que j'ai découpé qui était pas mal. [...] C'est marrant, j'ai lu l'article et puis je me dis "Ah ! C'est ce que je fais !" [rire]* »

C'est donc par la suite qu'il a approfondi, pour mieux comprendre ce qu'il pouvait améliorer, quels outils il pouvait utiliser. Pour lui, quelqu'un qui libère seul son entreprise doit être en quelque sorte un « surdoué », et il accepte volontiers l'aide qu'on lui propose, lors de séminaires, ou simplement auprès d'autres chefs d'entreprise. Il prend donc modèle d'autres histoires, d'autres leaders libérateurs qui l'inspirent.

Isaac GETZ souligne d'ailleurs que parfois, le processus de libération est trop éprouvant pour un leader libérateur en herbe seul, qui finit par abandonner en cours de route. C'est la raison pour laquelle il a créé en 2012 un « écosystème » regroupant des leaders libérateurs de 2^e génération, visant au partage d'expériences.³⁶

Il le définit comme « *une communauté de pratiques qui permet l'échange avec des pairs et la mise en commun de ressources et d'expériences de libération* ». Grâce à celui-ci, certaines entreprises de nouvelle génération parviennent à se libérer beaucoup plus rapidement qu'auparavant.³⁷

Le rôle de cet écosystème est de proposer un parcours initiatique dans les entreprises libérées, des sessions de codéveloppement avec des leaders libérateurs, un coaching pour travailler le lâcher-prise, des échanges avec des chercheurs et des experts en libération, des plateformes régionales ou virtuelles de partage d'expériences, des ressources d'autoapprentissage, des conseils de

³⁶ GETZ, Isaac, *La liberté, ça marche! : L'entreprise libérée : les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie*, Paris: Flammarion, 2016

³⁷ GETZ, Isaac, *L'entreprise libérée: comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris: Fayard, 2017

spécialistes du droit du travail, de syndicalistes et même d'investisseurs souhaitant soutenir financièrement les entreprises libérées.

Luc estime aussi qu'il n'y a pas de recette, mais qu'il s'agit plutôt de bon sens. Ce fait est également soutenu dans la littérature. Selon Isaac GETZ, l'entreprise libérée est une philosophie développée autour de quelques croyances simples : l'homme est digne de confiance, chacun a des dons, les êtres humains préfèrent s'autodiriger plutôt qu'être dirigés. Cette philosophie doit être appliquée dans le respect de l'héritage humain et culturel de l'entreprise.³⁸

Luc conclut : « *Depuis, j'ai retrouvé la nature dans laquelle j'étais, donc les copains d'enfance, on allait travailler, on avait envie de le faire, puis on s'amusait bien entre nous, et puis voilà. On venait parce qu'on avait envie de venir.* »

SYNTHÈSE : Les raisons de la libération d'Art Green sont variées. Elles portent, d'un côté, sur l'exaspération de l'ancien mode d'organisation qui générerait frustration et soucis de communication, le tout accompagné d'une situation de crise ayant déstabilisé l'équipe. Dans ces circonstances, Luc et toute son équipe avaient besoin de changements.

D'un autre côté, le leader libérateur a découvert ce qu'était une entreprise libérée alors qu'Art Green était déjà en cours de transformation, et s'est inspiré des exemples qu'ils trouvaient pour continuer sa démarche. Il est alors très important dans ce cas de bien comprendre que l'entreprise libérée n'est pas un modèle à appliquer tel quel, mais une source d'inspiration.

En outre, le patron d'Art Green rassemble les deux prérequis relatifs à la personnalité qu'un leader libérateur doit incarner afin de pouvoir libérer son entreprise : il met tout en œuvre pour assurer le sentiment d'égalité intrinsèque de son équipe (en pratiquant le lâcher-prise, l'abandon de l'ego et la confiance en ses collaborateurs) et il a le mandat requis pour transformer son organisation, puisqu'il en est le patron. (cf. « Les prérequis », p.14)

³⁸ GETZ, Isaac, *La liberté, ça marche! : L'entreprise libérée : les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie*, Paris: Flammarion, 2016

L'accueil de la libération d'entreprise

L'annonce de la libération

Tout d'abord, il convient de noter qu'aucune annonce de libération en tant que telle n'a été faite : pas de mail commun ni de grande réunion bouleversante. Le terme même d'entreprise libérée n'a d'ailleurs été utilisé pour la première fois que récemment, alors que Luc se familiarisait avec le concept. La transition a donc été progressive. Pierre explique comment l'annonce leur a été faite des changements qui allaient être mis en place.

« De temps en temps, il faisait des petites réunions, et voilà. Il expliquait le changement qu'il allait y avoir, quoi. Il faisait toujours des petites réunions. »

Un accueil favorable

Au contraire de grandes organisations telles que Poult, le SPF Finances ou Chronoflex, qui ont toutes commencé par sonder le terrain en réunissant des membres de leur personnel, afin de déterminer quelles étaient les priorités et les volontés de leurs salariés, Luc a décrété vouloir changer de cap de son propre chef, sans avoir au préalable demandé à ses ouvriers s'ils étaient vraiment désireux d'un tel changement.

À l'heure actuelle, force est de constater que, d'une manière générale, la libération de l'entreprise semble avoir été plutôt bien accueillie par les membres du personnel. Certains y ont vraiment décelé une opportunité d'évolution de leurs tâches quotidiennes.

« Je pense que, tout le monde, on était bien conscient que c'était une opportunité pour nous d'évoluer aussi en même temps. » — Pierre

Les ouvriers et les employés se sentent bien dans l'entreprise telle qu'elle est aujourd'hui.

« Une cliente qui me demande : "Ah, Pierre, ça fait 20 ans que vous venez chez nous", et elle me dit : "Ah Pierre, vous êtes toujours souriant, vous êtes toujours de bonne humeur et tout... quel est votre secret ?" Ben, je dis : "Mon secret ? C'est qu'on se sent bien chez Monsieur Luc, et j'aime ce que je fais, j'aime mon métier" » — Pierre

« En tout cas, au niveau de l'ambiance générale, c'est très positif. La bienveillance. » — Madeleine

En outre, les membres du personnel se sentent consultés et donc impliqués dans le processus de libération. Ainsi, ils sentent que l'entreprise fonctionne comme

ils le souhaitent. Pierre abonde dans ce sens en déclarant que l'ensemble des ouvriers est mis directement au courant de tout problème, changement et nouveauté. Il se sent respecté, sent que la direction a confiance en lui.

L'exception à la règle

Une exception flagrante : Jean est défavorable au concept d'entreprise libérée et préfère le modèle d'entreprise traditionnel, basé sur la hiérarchie. Il déplore le manque de structure concrète, et estime que les ouvriers doivent d'ailleurs préférer une structure plus carrée, moins floue.

Cette théorie corrobore avec les propos avancés par les employés de Zappos lors de la libération de leur entreprise. Les salariés ont déclaré ne plus être certains de la façon d'opérer pour faire du bon travail.³⁹ Ceci est certainement dû à une vision et/ou des valeurs peu claires ne permettant pas aux salariés de s'en servir comme base de décision. Tout dépend donc du contexte global dans lequel se trouvent les membres du personnel. Le point primordial est qu'ils soient bien informés, ce qui semble être le cas chez Art Green.

Les doutes de Jean peuvent sans doute s'expliquer par le fait que ce dernier a vu son quotidien changer drastiquement au sein de l'entreprise. Il commente :

« Au tout début, je m'occupais de tout ce qui était planning, organisation, gestion des chantiers, et depuis je dirais 4 ans-5 ans, Luc a repris toute l'affaire en mains et a développé son concept d'"entreprise libérée", mais ce n'était pas encore formulé comme ça. Et donc c'est lui qui a repris tout ça en mains, et moi je m'occupais beaucoup plus de devis et de relation clientèle, chose que je faisais déjà auparavant, hein. Mais je n'avais plus cette liaison que j'avais avec les ouvriers à ce moment-là. »

Ce changement peut susciter de la confusion, voire une perte de repères.

« Au début, j'étais actif plutôt dans les plannings, et puis au niveau de la gestion du personnel et de l'organisation de la société. Et puis, comme Luc a repris tout ce poste-là, et bien il a bien fallu qu'on m'attribue euh... quelque chose et comme je faisais déjà en partie ce titre commercial, ben on a simplement développé un peu plus. »

Dans le cas de Jean, il s'agissait avant tout de diminuer ces heures de travail et de résoudre les soucis liés à l'élaboration des plannings. En effet, ce dernier commençait ses journées vers 6 h 30 pour ne les terminer que 12 heures plus tard. La modification de ses tâches lui permet aujourd'hui de commencer ses journées vers 9 h pour les terminer à 16 h 30, tout en profitant de sa pause de table. Mais il ne se sent pas à l'aise dans une entreprise libérée, et préfère de loin une structure pyramidale. Il ajoute qu'il peut avoir la même visée que Luc, mais

³⁹ RICHER, Martin, *8 nuances de gris sur l'entreprise libérée*, site Management RSE, 12 octobre 2017

que les méthodes qu'emploieraient les deux hommes pour y parvenir seraient différentes, bien que peut-être tout aussi efficaces.

Outre Luc, Jean était en quelque sorte le seul membre de l'équipe à disposer d'un pouvoir décisionnel impactant le quotidien de chaque salarié. Nous trouvons dans la littérature des conseils préconisant de muter les anciens « petits chefs » dans de nouveaux postes où ils n'auront aucun subordonné pour s'assurer qu'ils ne soient pas tentés de retomber dans les travers hiérarchiques.⁴⁰ Dans le cas de Jean, il a été en quelque sorte muté, et répète à plusieurs reprises ne plus avoir de contacts avec les ouvriers. Peut-être aurait-il mieux accepté la transition si son nouveau rôle avait été refaçonné de façon à ce qu'il conserve une certaine empreinte sur le quotidien des jardiniers, pour qu'il puisse continuer à leur apporter concrètement une aide. Une piste pouvant l'aider à se sentir plus utile pourrait puiser son inspiration dans les propos d'Édouard FRIGNET, ancien responsable de la division textile de WL GORE, qui estime que le rôle du leader est désormais « *d'aider ses collaborateurs à se développer personnellement.* »⁴¹

La possibilité d'un accueil plus nuancé

Dès le début de notre recherche, nous nous posions la question suivante : « *Les employés sont-ils tous réellement demandeurs de la libération ?* » L'appropriation de nouvelles responsabilités, d'un nouveau pouvoir de décision, par les gens du terrain n'est pas forcément chose évidente.

C'est ainsi qu'Isaac GETZ précise que 70-80 % des employés respectant les valeurs et agissant avec liberté et responsabilité dans le but de réaliser la vision rêve de l'entreprise suffisent à qualifier l'entreprise de « *libérée* ». ⁴² Les autres sont sans doute de bons exécutants à qui il faut plus de temps pour épouser la démarche, si tant est qu'ils en aient envie.

*« On peut avoir envie de changer ou de résister au changement, on peut vouloir changer sans y parvenir. On peut même s'efforcer de changer : essayer de ne pas éprouver une émotion, essayer de s'endormir, essayer d'avoir confiance en soi... »*⁴³

Paul commente :

« Au plus, on prend des responsabilités, au plus on est libres, au plus, entre guillemets, on est tranquilles, mais en étant quand même responsables. Pas

⁴⁰ GETZ, Isaac, *L'entreprise libérée: comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris: Fayard, 2017

⁴¹ JARON, Justine, *L'entreprise libérée décodée à travers la théorie de Mintzberg. Etude de cas: Davidson Belgium*, Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2017

⁴² GETZ, Isaac, *L'entreprise libérée: comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris: Fayard, 2017

⁴³ WITTEZAELE, Jean-Jacques, *L'Homme relationnel*, Couleur Psy Seuil, 2013

en faisant n'importe quoi. Mais les personnes qui veulent moins de responsabilités ont quand même leur place en suivant les autres, donc... »

Selon lui, chacun a donc sa place. Madeleine explique qu'elle aurait certainement, elle aussi, beaucoup de mal à prendre ce type de responsabilités, qu'elle se sent davantage à son aise dans un rôle d'exécutante.

En effet, la soif de liberté n'est pas innée. D'aucuns préféreront leur routine sans prise soudaine de responsabilités, avec des horaires déterminés leur donnant du temps pour leur vie privée. Peut-être certains souhaiteront-ils davantage d'autonomie, mais auront besoin de soutien et d'accompagnement alors que leurs tâches se diversifient.⁴⁴

Dans le discours de plusieurs des personnes interviewées, un aspect « naturel », presque logique, ressort de leur analyse de la mise en place de la libération d'entreprise. Comme si elle était inéluctable et sans contraintes.

De la même manière, c'est « naturellement » que les ouvriers passent à un moment de « débutant » à « responsable de chantier ». Sans entretien ou réunion au préalable, sans annonce officielle, mais quand le moment est venu.

« Ça s'est fait tout seul. Il n'y a pas vraiment eu un moment [...] où on est venu me dire : "Ouais, maintenant, on va te mettre des chantiers." Je veux dire, en fait, j'ai commencé à prendre plus de responsabilités quand je me suis occupé de l'entretien des banques. [...] Je travaillais, donc j'étais bien obligé de me gérer, de gérer mon travail. [...] Il n'y a pas eu vraiment un moment où on s'est dit : "Maintenant, tu vas gérer des chantiers." Ça s'est fait un peu à la fois, je vais dire. Ça s'est fait naturellement, quoi. » — Thomas

Ainsi, lorsque Luc explique comment les responsables de chantier et leurs suppléants sont désignés, il répond :

« Euh... naturellement. Puisqu'on se base surtout sur le questionnaire. L'équipe se fait naturellement parce que pour prendre des responsabilités, chacun a son niveau maximum. [...] Quelqu'un peut dire, j'ai eu le cas, avec Philippe par exemple, ici, il était emballé, etc. puis, c'est lui qui s'est retrouvé sur le clavier, et puis un moment donné, on a dit que c'était le chef, et puis il voulait s'occuper de tout et puis, il était à peu de chose près en burn-out. »

Philippe a ainsi décidé avoir trop de responsabilités et a passé le flambeau à un autre de ses collègues. Cette situation n'a créé ni tension ni frustration, car il était tout à fait dans son droit d'exprimer son refus de procéder de la sorte en raison du mal-être que cela induisait en lui. Par contre, dans un système hiérarchique, cet abandon de poste serait considéré comme un échec.

⁴⁴ PETITBON, Frédéric, BASTIANUTTI, Julie, et DESCAMPS, Marguerite, *Managers, libérez, délivrez... surveillez? Les 6 clés pour travailler en confiance!*, Cherche midi. Paris, 2017

Chez FAVI, en comparaison, il n'y a pas ou peu d'exécutants simples : Michael BARDET, leader fonderie, déclare que les gens qui ne se font pas au système instauré partent généralement d'eux-mêmes, car ils ont besoin de personnes qui leur donne des ordres, d'un certain encadrement.

Chez Harley Davidson, le constat était similaire. Selon Robert Scott MICHEL, ancien directeur des ventes, les gens qui n'acceptaient pas cet état de fait, et qui souhaitent conserver le système hiérarchique, n'avaient plus leur place au sein de l'entreprise.⁴⁵

SYNTHÈSE : Premièrement, il convient de souligner que Luc n'a pas réellement annoncé la libération de son entreprise, étant donné qu'il ne connaissait pas le concept théorique associé à son idée de restructuration. Ainsi, sans en être conscient, il a appliqué les différentes étapes de la libération telles que préconisées par Isaac GETZ et présentées dans l'état de l'art. D'abord, il est passé par la « phase off », car il n'a pas annoncé directement qu'il souhaitait libérer l'entreprise. Il a pris des mesures pour satisfaire les trois besoins d'égalité intrinsèque, de réalisation de soi et d'autodirection. Il a ensuite construit et partagé sa vision rêve. Après s'être familiarisé avec le concept d'entreprise libérée, il en a parlé à son équipe, passant ainsi à la « phase on ». Puis, il a construit les valeurs et règles de vie de l'entreprise, tout en veillant à rester à l'écoute de ses collaborateurs et en identifiant les valeurs, pratiques et symboles qui ne coïncident pas avec les valeurs/règles de vie de l'entreprise libérée.

En libérant son entreprise de son propre chef, Luc a pris un pari quant à l'accueil que réserveraient les membres de son équipe à cette nouvelle organisation. Aujourd'hui, Jean souligne que le grand défaut de l'entreprise libérée selon lui est celui du manque de clarté, de structure, argument démenti par Pierre qui s'estime beaucoup mieux informé depuis la libération d'Art Green, et se sent donc respecté par sa direction. Mis à part cette critique, les autres personnes interrogées semblent accueillir le concept favorablement, et se disent satisfaites de la manière dont se passent les choses. Les employés de l'entreprise Zappos déplorent également se sentir perdus, ne plus savoir comment travailler. Ce sentiment devrait être contrebalancé par une bonne communication, une transparence des informations et le partage des valeurs de l'entreprise, comme c'est le cas chez Art Green.

Le fait que Jean soit si réticent et manque d'un cadre de travail plus structuré peut trouver ses racines dans le fait que ses tâches et attributions aient changé soudainement. Il a perdu tout le pan de son travail ayant trait aux contacts avec les ouvriers, afin que ses horaires de travail soient allégés et que les ouvriers prennent eux-mêmes les décisions afférant à leur planning. Par contre, son nouveau rôle ne lui permet plus d'apporter son aide aux jardiniers, et cela a ôté une partie du sens qu'il pouvait donner à son travail.

⁴⁵ MEISSONNIER, Martin, *Le Bonheur au Travail*, documentaire ARTE, 23 janvier 2015

En parallèle, certains salariés préfèrent ne pas prendre davantage de responsabilités, ou ont besoin d'accompagnement face à la diversification de leurs tâches. Dans ce cas, chez Art Green, ils le disent simplement et leurs attributions sont décidées en fonction de leurs besoins. Chacun trouve sa place. Mais ce n'est pas le cas dans toutes les entreprises libérées. Ainsi, Harley Davidson et FAVI estiment que les salariés qui ne trouveraient pas leur place ou auraient besoin de fonctionner différemment devraient simplement quitter l'entreprise.

Les valeurs de l'entreprise

L'élaboration et la bonne compréhension des valeurs de l'entreprise sont des étapes essentielles pour toute libération d'entreprise. Ce sont ces valeurs qui dicteront leur code de conduite aux membres du personnel devant opérer des choix dont ils n'étaient pas responsables auparavant. Le leader libérateur aura donc pour mission de partager l'information nécessaire, et de mener des actions afin que les employés disposent des critères indispensables pour décider des actions les plus profitables pour l'entreprise.

Chaque membre d'Art Green a sa propre vision des valeurs de l'entreprise. Dans l'ensemble, elles se recoupent.

Cependant, il est important de noter que plus la liste des valeurs est longue, moins elle a de chance d'être intégralement assimilée comme règles de vie et de bonne conduite de l'équipe. Ces valeurs sont essentielles au sein d'une entreprise libérée, car, en cas de doute quant à la manière de réagir face à une situation inhabituelle, la décision sera prise en respect avec ces valeurs qui servent alors de repères.

Comme le dit Luc, « Si on veut que ça fonctionne si on enlève les règles, il faut quelque chose d'autre à la place. [...] Les valeurs arrivent pour remplacer les règles et le mode opératoire ».

En l'occurrence, Luc a lui-même choisi les valeurs de l'entreprise par souci de gain de temps. Elles ont ensuite été validées par l'ensemble du personnel, lors d'une réunion en début d'année.

Selon Isaac GETZ, une des étapes clés de la libération d'une entreprise est l'identification des valeurs et règles de vie à adopter qui répondent la finalité initiale de l'entreprise. Il estime que la tâche d'un leader libérateur est de les faire émerger dans un temps court, car toute la tribu est définie par les normes de comportements et les valeurs que tous ses membres partagent. En effet, mis à part s'il connaît très bien les salariés ou qu'il en faisait lui-même partie auparavant, le leader libérateur n'est pas en mesure d'élaborer les valeurs de l'entreprise à lui seul, il peut seulement les faire émerger.⁴⁶

Dans le cas précis d'Art Green, Luc semble bien connaître son personnel et ne leur propose donc pas de valeurs inadaptées. Jean affirme même qu'il avait au sein de sa propre société, lorsqu'il était indépendant, les mêmes valeurs.

Mais notre crainte est que la liste des valeurs d'Art Green ne soit pas assimilée par tous. D'ailleurs, chaque personne interviewée ne cite que quelques valeurs sur lesquelles elles basent leurs jugements et prises de décision.

⁴⁶ GETZ, Isaac, *L'entreprise libérée: comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris: Fayard, 2017

Les valeurs qui ressortent des entretiens menés sont les suivantes, avec à chaque fois le nombre d'occurrences⁴⁷ :

VALEUR	NOMBRE D'OCCURRENCES
Confiance	4
Respect	4
Honnêteté/ Transparence	3
Droit à l'erreur	2
Présentation et « Paraître »	2
Qualité	2
Écoute	2
Innovation	1
Recherche de compétences	1
Humilité	1
Service aux clients	1
Serviabilité	1
Humain	1
Politesse	1

Grâce à cette mise en page, il est aisé de remarquer que certaines valeurs n'ont été mentionnées qu'une seule fois, et qu'aucune n'a fait l'unanimité. Nous estimons que les valeurs non évoquées ne sont pas forcément rejetées par les personnes interviewées, mais que, vu leur nombre, elles n'y ont peut-être simplement pas pensé. Ainsi, alors que Luc met l'accent sur 6 valeurs, 3 d'entre elles ne seront mentionnées que par lui seul.

A contrario, Jean-François ZOBRIST ne prône que deux règles de base : « *l'homme est bon* » et « *l'amour du client* ». Il estime que si l'homme est bon, nul besoin de contrôle. Cette confiance rend les salariés heureux, et, selon lui, les salariés heureux travaillent bien et sont rentables. En outre, il affiche l'amour du client partout dans son entreprise, FAVI, depuis la porte d'entrée du bâtiment principal. De cette manière, ces deux piliers sont connus de tous et assimilés.⁴⁸

Reprenons en détail certaines valeurs évoquées lors des entretiens, et ce qu'elles signifient.

Confiance et respect

Les deux valeurs les plus mentionnées sont des valeurs liées au relationnel.

Elles peuvent porter sur différents types de relations :

- la confiance et le respect **du patron envers ses employés** → Le patron ne craint pas de donner plus de liberté à ses employés.
- la confiance et le respect **envers les collègues** → Il est aisé de déléguer, et il est logique de prendre conseil auprès de ses collègues.

⁴⁷ Lorsque les valeurs sont en gras, cela signifie qu'elles ont été mentionnées par Luc.

⁴⁸ MEISSONNIER, Martin, *Le Bonheur au Travail*, documentaire ARTE, 23 janvier 2015

- la confiance et le respect **du client envers l'entreprise** → Le client est fidélisé.
- la confiance et le respect **envers le client** → Les travaux fournis par le client sont traités avec respect et dans un esprit « familial ».
- la confiance et le respect **des employés envers leur patron** → Les employés ne craignent pas les réactions du patron en cas d'erreur, et osent lui parler des problèmes ou de leurs divergences d'opinions.
- la confiance et le respect **de soi** → C'est en faisant confiance en ses capacités propres qu'on ose prendre des initiatives et en respectant ses propres besoins qu'on se sent épanoui. Selon le psychologue canadien Albert BANDURA, cette confiance en soi est essentielle à l'automotivation. Il estime qu'une personne ne peut agir sur sa propre motivation que si elle observe ses propres actes et comportements et en tire un enseignement.⁴⁹

Honnêteté, transparence, humilité, écoute, innovation et droit à l'erreur

L'honnêteté et la transparence mènent à la confiance, et elles sont possibles grâce à la notion de droit à l'erreur, qui a été évoquée à plusieurs reprises lors des entretiens menés, mais dont seules deux personnes estiment qu'il s'agit d'une des valeurs de l'entreprise. Face aux erreurs, les membres du personnel doivent rester humbles, et apprendre à écouter. C'est aussi grâce à l'écoute qu'ils parviendront à progresser.

Selon Luc, « *quelqu'un peut innover, à partir du moment où il peut se permettre d'essayer quelque chose, de dire : "J'ai fait une erreur." Et de ne pas se dire : "Ben, l'erreur, elle est mauvaise." Donc c'est le système, par exemple américain : plus les gens font des erreurs, plus on les prend pour des gens intéressants parce qu'ils ont de l'expérience. Mais si c'est un Européen, quand tu fais une erreur, ce n'est pas bien.* »

Notre modèle culturel est construit au départ d'une perception binaire du monde : bien/mal. En situation de conflit, comme lorsqu'une erreur a été commise, la tendance est donc de chercher le « coupable ». Ici, Luc affiche clairement son opinion selon laquelle l'erreur n'est pas « mauvaise ». ⁵⁰

C'est également grâce à la libération de l'entreprise que les employés d'Harley Davidson sont parvenus à mettre au point de nombreuses améliorations et innovations techniques et esthétiques. Ils ont, en outre, créé un élément centre de la stratégie commerciale d'Harley Davidson : le club des propriétaires de Harley. Depuis, les ventes ont été décuplées, et ont permis l'augmentation des salaires et des retraites grâce à la créativité des salariés.

⁴⁹ DEPAEPE, Philippe, *Management humain*, cours universitaire, UCL Mons, 2018

⁵⁰ LIEVENS, Laurent, *Compétences managériales*, cours universitaire, UCL Mons, 2017

En pointant le besoin d'humilité, Luc aborde un principe clé de la libération d'entreprise : l'abandon de l'ego. Laurence VANHÉE, Chief Happiness Officer des ministères belges, estime qu'une « *culture de l'ego va induire une culture du contrôle* ». Il s'agit selon elle surtout de considérer que le succès collectif prime le succès individuel.⁵¹

*« Quand on a réussi à construire une entreprise ou qu'on a réussi à monter à son sommet en tant que salarié, tout est fait pour que l'ego se développe, pour qu'il soit flatté par l'extérieur. Mais, tant que cet ego existera, il poussera toujours le patron à remettre en cause les décisions de ses collaborateurs, quand il n'hésitera pas à tout simplement leur dire ce qu'il faut faire. »*⁵²

Le plus grand défi pour le leader libérateur est donc de laisser les collaborateurs apprendre à faire des erreurs, en s'autocensurant.

Présentation, qualité, service au client, recherche de compétences, politesse et serviabilité

Toutes ces valeurs pourraient certainement être reprises sous l'appellation du « qualité du service ». Art Green se targue de fournir des services haut de gamme, ce qui, selon nous, regroupe tous ces éléments : une bonne présentation, un souci de serviabilité et du travail bien fait, et une mise à jour des innovations techniques via la recherche de compétences.

L'humain

Cette valeur, très vaste et donc très vague, fait pourtant passer un message fort. L'attention de la direction au ressenti, au bien-être de ses employés. Même s'il n'est mentionné qu'une seule fois, l'attention portée à l'humain est le résultat de toutes les actions mises en place au sein d'Art Green lors de son processus de libération. Il s'agit donc davantage pour nous d'un rappel de la vision de l'entreprise.

SYNTHÈSE : L'élaboration et le partage des valeurs sont deux points clés pour toute libération d'entreprise. Ce sont sur base de ces règles de vie que les salariés libérés prendront des décisions allant dans le sens de la vision de l'entreprise. Luc a lui-même créé la liste des valeurs d'Art Green et les a partagées avec ses collaborateurs lors d'une réunion. Cependant, la liste des valeurs prônées par le leader libérateur est peut-être un peu longue. Nous constatons que les salariés n'en citent chacun que deux ou trois, alors que Luc en cite six. Elles n'ont donc peut-être pas toutes été assimilées par les travailleurs.

⁵¹ MEISSONNIER, Martin, *Le Bonheur au Travail*, documentaire ARTE, 23 janvier 2015

⁵² GETZ, Isaac, *L'entreprise libérée: comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris: Fayard, 2017

Des entretiens ressort que les valeurs citées varient de personne en personne, mais sont toutes en adéquation avec les valeurs globales de l'entreprise. Il est intéressant de constater que les salariés, ne connaissant pas les valeurs par cœur, ont donc réfléchi pour citer les valeurs qui leur semblaient réellement d'application. Il en ressort que les valeurs mentionnées ont principalement trait aux conditions de travail et à l'humain. Cela semble indiquer qu'ils estiment que l'entreprise applique des principes et des règles mettant l'humain au centre de ses préoccupations. Ils citent notamment le respect et la confiance, le droit à l'erreur, l'écoute et l'honnêteté.

La vision de l'entreprise

Quelle est la vision d'Art Green, ou pour reprendre les termes de Luc, quels en sont les objectifs ?

Selon Luc, l'adhésion des travailleurs à l'objectif de l'entreprise est un point primordial : « *devant chaque proposition clients, etc. ou situation, le choix va se faire dans cette direction-là* ».

L'objectif premier d'Art Green est selon lui le « **bien-être au travail** ». Pour atteindre ce bien-être au travail, il existe trois prérequis selon Luc.

Enlever les petits cailloux

Une des bases de la stratégie de libération du leader libérateur est « *d'enlever les petits cailloux* » des chaussures de ses employés. Nous avons décidé ici de reprendre une étiquette in vivo, qui reprend donc les termes utilisés par les acteurs. Par « *petits cailloux* », Luc entend tous les petits soucis qui ternissent le quotidien de son équipe.

Selon lui, pour y parvenir, il faut apprendre à écouter les sources d'inconfort de chacun des membres de l'entreprise. Cela permet de savoir sur quels problèmes se pencher. Il suffit de « *poser des questions* ».

Une des pratiques mises en place pour faire sauter un de ces petits cailloux fut par exemple de déléguer aux ouvriers l'achat de leurs propres outils. De cette manière, le matériel acheté correspond aux attentes des ouvriers et, dans le cas contraire, la faute ne pourrait pas lui être imputée.

« *Par exemple, plutôt que d'acheter... une tronçonneuse, acheter un taille-haie, acheter un truc moi-même, et venir leur dire : "Voilà, faites attention, il ne faut pas le casser parce que ça coûte cher", j'ai dit : "Ben, allez chez le marchand, et achetez la tronçonneuse et le taille-haie que vous avez envie, dans tel cadre, et comme ça, quelque part, vous achetez quelque chose que vous aimez bien." Alors si on achète quelque chose qu'on aime bien, même s'il y a un petit défaut, ce n'est plus un "caillou", parce qu'on l'a choisi, et on va faire avec, ou bien si franchement ça pose vraiment un problème, on dit : "Ben, écoute, j'ai acheté ça, puis je suis quand même embêté avec ça." Mais bon, en général, le "caillou", il est tombé... il est parti. Et le "caillou" il arrive surtout quand on oblige, quelque part, quelque chose.* » — Luc

L'intégration au sein de l'équipe

Un deuxième prérequis au bien-être professionnel suppose l'« *envie d'aller au travail* ». Pour cela, les salariés doivent être bien dans leur tête. Ils doivent avoir un bon contact avec les autres, et pouvoir communiquer agréablement. Selon

Luc, l'adhésion à des valeurs communes visant à un projet commun favorise ces situations de partage.

La question du sens, l'élaboration d'un projet commun

Enfin, selon Luc, il importe pour l'homme de donner un sens à ses actions, à son travail. Il estime que la question du sens au travail passe par l'élaboration d'un projet commun auquel chacun adhère. Pour que tous continuent d'aller dans la même direction, ce projet est constamment remis en question, même si la vision globale demeure inchangée.

« On ne fait pas les choses si les gens n'adhèrent pas. On est anti-directif, puisque quand on est directif, on donne un ordre à exécuter, et quand on veut être dans l'entreprise libérée, on fait adhérer les gens avant de réaliser quelque chose. Et, pour faire adhérer, il faut effectivement d'abord écouter plutôt que de vouloir dire. Composer. Négocier. » — Luc

SYNTHÈSE : La vision d'une entreprise libérée est cruciale pour l'équipe. Elle les motive, donne un sens à leurs actes et les guide dans leurs choix. La vision d'Art Green, « le bien-être au travail », a été établie par le leader libérateur seul. Il est le leader visionnaire d'Art Green (cf. La construction et le partage d'une vision rêve, p.13). Selon lui, il est essentiel pour accomplir cette vision de se pencher sur trois facteurs :

1. la détection des « *petits cailloux* » qui empêchent d'avancer confortablement en écoutant les doléances de son équipe et déléguant, lorsque c'est possible, les tâches aux personnes qui seront impactées ensuite ;
2. l'intégration au sein de l'équipe via l'adhésion à des valeurs communes ;
3. le sens au travail via l'élaboration d'un projet commun.

Une méthode de libération ?

Comme nous l'avons déjà souligné précédemment, il n'existe pas de méthodologie, de recette toute faite pour libérer une entreprise. Cependant, certaines étapes semblent être indispensables pour parvenir à fonctionner selon les principes d'une entreprise libérée.

Lors de notre analyse du cas Art Green, nous avons détecté cinq éléments sans lesquels la libération n'aurait pas été possible.

Cinq ingrédients incontournables de la libération d'Art Green

Le droit, voire le devoir de s'exprimer

Une des conditions essentielles à la libération d'une entreprise est d'entendre ce que les employés ont à dire. Avant la libération d'Art Green, certains ouvriers, notamment les plus jeunes, n'osaient pas s'exprimer librement.

« On m'avait dit clairement qu'il fallait que je m'ouvre plus et que je parle plus et beaucoup plus, donc ça a été un travail sur moi, euh... c'est pas évident, parce que bon, allez, l'entreprise libérée, ce n'est pas évident, je vais dire au début, quoi. Une fois qu'on est dedans, ça va, qu'on a franchi le pas de s'ouvrir et de parler de ce qu'on pense et tout, ça va. Mais quand on n'a pas été habitué à ça, qu'on n'est pas un bavard dès le départ, ben, c'est pas évident. Ça a été un cap à franchir, et moi je pense qu'aujourd'hui, je l'ai quand même franchi. » — Thomas

« On beaucoup plus la liberté de parole, disons. C'est vraiment... je vais dire, au début... quand on est là, au début, on n'ose pas trop dire ce qu'on pense et tout, maintenant, on s'est rendu compte avec les années, qu'il n'y a vraiment pas de mal à dire – avec le respect évidemment – à dire tout ce qu'on pense sur les chantiers, et tout, et je me suis vraiment aperçu qu'en fait je ne parlais pas assez, et que c'était en parlant justement qu'on arrivait tous ensemble à avancer, quoi. » — Thomas

Pour laisser aux ouvriers la possibilité de s'exprimer, Luc a dû apprendre à écouter. C'est d'ailleurs la première étape de libération selon Jeff WESTFALLE : il préconise de « commencer à écouter », et d'impliquer les autres dans ses propres décisions. Cela permet notamment aux gens de se sentir impliqués, valorisés, et intrinsèquement égaux.⁵³

Cela ne va pas sans rappeler les 5 niveaux de dysfonctionnement de LENCIONI. Selon cette théorie, si on n'a pas résolu un niveau, on ne peut pas passer au suivant. Ce modèle présente, sous forme d'une pyramide, 5 dysfonctionnements

⁵³ GETZ, Isaac, *L'entreprise libérée: comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris: Fayard, 2017

que chaque membre d'une équipe doit surpasser pour que l'équipe fonctionne. Le niveau supérieur ne peut être abordé que si le niveau inférieur est acquis.

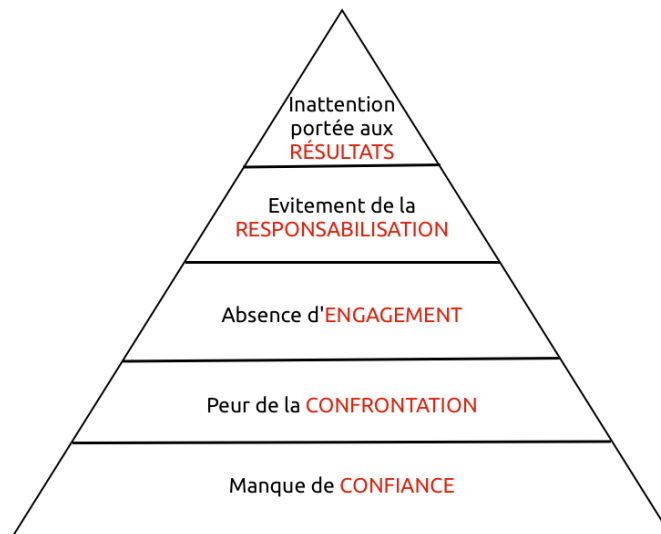


Figure 8 Les 5 dysfonctionnements de l'équipe selon LENCIONI

Premier élément : les employés doivent avoir confiance aux membres de leur équipe. Ensuite, ils doivent surpasser la peur de s'exprimer à l'encontre des autres. C'est notamment sur ce dysfonctionnement que Thomas a dû travailler. Une fois les décisions prises, des actions doivent être entreprises, sans quoi il y a manque d'engagement. Prochaine étape, les responsabilités de chacun doivent être claires, pour que chacun puisse compter sur son équipe. Enfin, l'équipe doit se baser sur des indicateurs clairs, pour être en confiance quant aux résultats de son travail. ⁵⁴

De la désinformation à la transparence

Ce devoir d'expression va de pair avec une bonne information. Certains ouvriers craignaient d'autant plus d'exprimer leurs opinions qu'ils ne détenaient pas forcément l'information nécessaire à l'émission d'un jugement qu'ils estimaient alors non fondé. Depuis lors, ils ont été encouragés à s'exprimer, et l'information a été mise à leur disposition. Ils ont désormais la possibilité d'émettre un avis ou un jugement de qualité, grâce au partage d'informations et à la transparence.

Pierre évoque à plusieurs reprises qu'avant la libération de l'entreprise, c'était le « néant », que la situation était « vague », que les jardiniers travaillaient « à l'aveugle ». Ces termes indiquent clairement un manque de confiance en soi, une certaine anxiété face à la tâche, une désinformation. Il ajoute que, maintenant, ils sont mieux « informés », ils peuvent s'exprimer :

⁵⁴ DEPAEPE, Philippe, *Management humain*, cours universitaire, UCL Mons, 2018, figure 8 y compris

« Bam ! Il donne le planning, mais moi, je peux juger, à la rigueur, je peux en parler. » — Pierre

Après avoir reçu les informations nécessaires, il est plus aisé de s'exprimer. Les ouvriers se sentent légitimes dans leurs avis ou revendications, car ils ont été informés et sont à même de juger la situation.

L'encouragement de l'innovation, l'initiative

Cet encouragement à la prise de paroles est également lié à l'encouragement à l'innovation et à la prise d'initiatives. Si les ouvriers craignent de prendre des décisions en fonction de ce qu'ils estiment être les plus profitables pour l'entreprise, l'entreprise ne sera jamais vraiment libérée. Les ouvriers seront toujours freinés dans leur volonté d'actions.

« Par exemple, il y a un client il m'a dit : "J'ai un problème pour aller [...] cueillir mes fruits dans le jardin." Ben, si j'ai une échelle, je vais lui proposer : "Écoutez, je vais le faire pour vous." Et ça, c'est énormément de points positifs pour le client, quoi. Ça, je le fais beaucoup plus depuis que l'entreprise est comme ça. » — Thomas

Le droit à l'erreur

Un autre ingrédient primordial pour l'encouragement à la prise de parole et d'initiatives est incontestablement le droit à l'erreur. Les ouvriers le reconnaissent tous et éprouvent une certaine gratitude face à l'attitude de la direction qui accorde volontiers le droit à l'erreur.

« Ici, on a droit à l'erreur. Mais il faut en parler. Parce que c'est ça qui m'a vraiment marqué. On a le droit... du moment qu'on a essayé, si on vient après, tout de suite après expliquer : "Voilà j'ai compris pourquoi j'ai fait une connerie ici, et j'ai compris pourquoi et tout", ben, je n'ai jamais eu un souci. J'ai fait beaucoup d'erreurs et je n'ai jamais eu de problèmes avec ça. Et c'est ça vraiment... un point vraiment fort de l'entreprise c'est qu'on a le droit à l'erreur. » — Thomas

Cette manière de procéder, cette banalisation de l'erreur lorsqu'elle est traitée comme cadre d'apprentissage, encourage le développement personnel, l'épanouissement et la prise d'initiative des employés.

Comme le dit si bien Thomas, dans son entretien, c'est en faisant des erreurs qu'on apprend, et si on apprend de ses erreurs, ces dernières ne sont plus une faiblesse, mais une force. Ceci, Luc l'a bien compris, et l'inculque à ses employés.

La crainte de l'erreur est abolie. Les salariés n'en ont pas honte, et tentent au contraire de tirer parti de leurs erreurs, et quitte à en profiter un maximum, autant les partager, afin d'apprendre comment gérer au mieux la situation la prochaine fois, en profitant de l'expertise de l'équipe au complet, et en partageant leurs expériences avec les autres membres de l'équipe qui auraient

été susceptibles de commettre la même erreur. Le leader libérateur encourage la prise d'initiative, et est certain qu'un homme de terrain détiendra toujours une solution appropriée. Il est conscient que cela peut impliquer des accrocs, mais il a confiance en son équipe et veut maintenant leur donner confiance en eux.

Paul témoigne :

« On n'a pas peur de dire : "Ah, voilà, je me suis trompé. J'aurais dû faire comme ça." Monsieur Luc, il dit que si on sait pourquoi on s'est trompé et qu'on peut améliorer les choses, ben, il n'y a pas de problèmes. »

Pierre utilise à plusieurs reprises lors de l'interview l'onomatopée « hop ⁵⁵! ». Ce petit mot dénote une certaine facilité, rapidité. En l'occurrence, il fait référence ici au changement ou à la prise de décision. Il estime dès lors probablement que la prise de décision ou la critique d'une décision est quelque chose d'accessible, qui ne relève pas du tabou.

« Si on oublie quelque chose – ça peut arriver –, on a oublié de faire quelque chose, ben alors la semaine d'après "hop !" on peut le réintégrer dedans, et voilà. » — Pierre

L'abolition de la hiérarchie traditionnelle

Lorsque les grandes organisations industrielles ont vu le jour, elles ont créé la hiérarchie de type pyramidale, selon laquelle chaque chef a un peu plus de pouvoir que celui de l'échelon précédant. Ce mode de fonctionnement était un impératif pour l'organisation premières grandes chaînes de productions, afin d'annihiler la créativité des gens, et de les plonger dans une obéissance aveugle. Il trouve d'ailleurs ses fondements dans des techniques utilisées à l'origine dans l'armée. ⁵⁶

Si nous comparons ce mode de fonctionnement aux différents états du moi, la direction était un parent normatif, dont le rôle était d'encadrer, de diriger, de décider et d'interdire. Les salariés étaient alors des enfants adaptés soumis, qui acceptaient les injonctions et agissaient en fonction. La transaction était complémentaire. Les employés n'avaient pas d'autre choix que d'accepter la position que créait pour eux la direction.

Cependant, cette pyramide hiérarchique n'a plus sa place dans les entreprises dites libérées. En effet, ces dernières prônent le sentiment d'égalité intrinsèque, ce qui va totalement à l'encontre de la distribution du pouvoir dans les mains de quelques personnes.

La transaction à laquelle aspirent les salariés désireux d'un système d'entreprise libérée est complémentaire, avec une direction d'adulte à adulte, fondée sur des

⁵⁵ Annexe I : pages 2 et 3

⁵⁶ MEISSONNIER, Martin, *Le Bonheur au Travail*, documentaire ARTE, 23 janvier 2015, interview de David GRAEBER

échanges rationnels. Elle dévie parfois sur une relation de parent nourricier pour la direction qui entoure et encourage les enfants libres et spontanés, agissant spontanément, sans soucis.⁵⁷

Ainsi, un des impératifs à la mise en place d'un système d'entreprise libérée passe par l'abolition de la hiérarchie traditionnelle, elle-même décomposée en plusieurs éléments.

La suppression des intermédiaires et la responsabilisation

La suppression des intermédiaires fut une des premières grandes actions mises en place.

Luc, s'adressant à un jardinier : « *“Toi t'as suivi le gars, tu connais le chantier. Je vais aller sur le chantier, moi je ne le connais pas spécialement le chantier, je connais les gens. Je vais te soutenir, mais c'est toi qui va prendre ça en mains, sans intermédiaire et je vais te soutenir.” Et bon, évidemment, il était un peu stressé, mais j'ai refusé que Jean mette un intermédiaire pour faire “celui qui sait”. Il ajoute : “Et plutôt que de mettre un intermédiaire et de moi-même expliquer, j'ai donné tous les moyens qu'il fallait à chaque fois.”* »

Elle a permis, d'un côté, d'éliminer les pratiques d'appropriation du type « *c'est moi qui...* » en remettant la tâche dans les mains de la personne concernée, et, d'un autre côté, elle permet d'éviter les erreurs de communication. Ainsi, plus aucun intermédiaire ne s'approprie le mérite du travail d'autrui.

En outre, la présence d'intermédiaires conduit à déresponsabiliser les salariés qui ne se sentent pas autant concernés que lorsqu'ils sont les interfaces directes avec le client.

Madeleine explique qu'aujourd'hui, il n'y a plus d'intermédiaires.

« *Ce qu'il y avait avant. Parce que comme je n'étais pas là souvent, mais alors, c'était le gros problème. Puisque l'info, quand elle passe par plusieurs personnes, elle est déformée. Et aussi bien dans le sens pour l'aller que dans le sens pour le retour.* »

Ainsi, Luc a construit un climat de confiance et d'expertise. Les jardiniers ont pris confiance en eux.

« *Systématiquement, j'ai envoyé mon personnel chez des fournisseurs pour avoir des formations avant d'aller voir le client, j'ai fourni des tablettes pour leur montrer... pour qu'ils aient de quoi montrer.* » — Luc

⁵⁷ LIEVENS, Laurent, *Compétences managériales*, cours universitaire, UCL Mons, 2017

L'abolition des symboles hiérarchiques

Luc a bien compris que « *tout comportement est une communication* » et qu'il existe deux modalités de communications : le verbal et le non verbal. Le verbal se base sur les mots, quand le non verbal est davantage l'affaire du para verbal (comme le ton ou l'intonation) et de la corporalité (comme les gestes, les postures). Si le message envoyé par non verbal ne correspond pas au message envoyé par le verbal, les interlocuteurs risquent une grande confusion.⁵⁸

Luc est, quant à lui, très cohérent. Dans les nouvelles pratiques instaurées, telle la réunion quotidienne de l'ensemble des ouvriers afin de planifier la journée, les photos des chantiers à venir et en cours sont partagées et commentées depuis l'écran d'un ordinateur.

Ainsi, il se place dans le fond de la salle, en retrait, pour encourager davantage à la prise d'initiative de ses collaborateurs. Il adopte volontairement une position basse. Afin d'éviter des tensions ou prises de pouvoirs inutiles et inhibantes, Luc a également mis en place un système de « *tournante* ».

« Sur le clavier, dans le local, j'ai évité de faire en sorte qu'il y ait quelqu'un qui soit au clavier parce que systématiquement, si quelqu'un est sur le clavier, en train d'écrire, c'est lui qui décide. Et donc on lui dit : "Ecoute, c'est toi qui sais, c'est toi qui décides, parce que c'est toi qui écris." Et donc, c'est pour ça que j'ai créé la tournante, donc, du coup, il n'y a plus de chef, parce que le chef empêche les gens de participer. » — Luc

Mais ce souci d'abandon des signes et symboles de pouvoir porte également sur des pratiques antérieures. Ainsi, alors que certaines places de parking étaient attribuées auparavant, ce n'est plus le cas à présent. Il convient cependant de noter qu'une distinction continue de persister. Comme mentionné dans l'ANNEXE II, p.137, les membres du personnel de bureau travaillent dans un *open space* situé à l'étage et y ont chacun leur bureau. À côté, se trouve le bureau du directeur. Il est évident que le personnel administratif a besoin d'un endroit pour travailler convenablement, mais le fait que le directeur ait un bureau cloisonné marque une frontière entre lui et les autres membres de l'équipe.

Une hiérarchie de compétences

Le type de hiérarchie prônée au sein de l'entreprise est celui que Luc qualifie de « hiérarchie de compétences ». Il explique :

« J'ai tendance à dire qu'aujourd'hui, ben oui, c'est la "hiérarchie de compétences". Dans le sens où sur le même chantier, les gens qui sont compétents, ben ils sont compétents donc ils ont leur mot à dire plus qu'un

⁵⁸ LIEVENS, Laurent, *Compétences managériales*, cours universitaire, UCL Mons, 2017

autre. Et s'il change de métier ou d'endroit, ben celui qui est plus très compétent, il se tait et c'est celui qui est compétent en la matière qui parle. »

Une règle simple : responsable en fonction des clients

Une autre règle a été instaurée permettant de décider qui serait le responsable des chantiers. C'est ainsi que la règle du responsable « par client » a été mise au point. Ce n'est pas toujours le même responsable sur chaque chantier, mais c'est toujours le même responsable par client.

« On a chacun nos clients, de façon à ce que ça soit plus facile à gérer, qu'on connaisse mieux le jardin. Et qu'on ait plus... ben, qu'on ait le contact avec le client, en fait. Et le client, s'il a une question, ben, il sait qu'il doit venir vers nous. » — Paul

Donc en fonction du chantier, les jardiniers savent qu'ils sont ou non le référent pour le client et pour leurs collègues. Les clients savent à qui s'adresser et les jardiniers consultent leur référent en cas de décision à prendre, afin que ce dernier soit toujours informé de l'avancée du chantier en cours.

« Quand c'est sur leurs chantiers ben, là, si j'ai des questions, je leur pose à eux, mais je ne prends pas de responsabilités vis-à-vis du client. » — Paul

SYNTHÈSE : Même s'il n'existe pas de méthode de libération à proprement parler, nous avons dégagé cinq éléments clés de la libération d'Art Green.

1. Afin de s'assurer que tous se sentent intrinsèquement égaux, le leader libérateur doit apprendre à écouter. Pour ce faire, les collaborateurs ont le droit, voire le devoir de s'exprimer. Certains d'entre eux ont dû se faire violence pour y parvenir, mais sont aujourd'hui satisfaits du résultat, comme Thomas.
2. Pour aider les salariés à s'exprimer en toute confiance, il faut également veiller à faire circuler l'information. Une personne mal informée n'osera pas s'exprimer, ne sachant pas si ses propos sont réellement fondés.
3. Comme la définition même de l'entreprise libérée le suggère, les salariés doivent être à même de prendre les décisions qu'ils estiment être bonnes pour l'entreprise. Le leader libérateur doit donc encourager à la prise d'initiatives.
4. Pour y parvenir, il doit également banaliser l'erreur. L'erreur est considérée comme une étape d'apprentissage et non plus comme quelque chose de négatif.
5. Un dernier impératif passe par l'abolition de la hiérarchie traditionnelle. Il s'agit avant tout de supprimer les intermédiaires qui ne faisaient que compliquer la bonne communication et déresponsabiliser les ouvriers. Ce premier point a permis aux ouvriers de prendre davantage confiance en eux. Luc estime, en outre, que la seule hiérarchie de vigueur se met en place d'elle-même en fonction des compétences de chacun. De plus, afin de faciliter les contacts clients et l'expertise de terrain, un système de responsable par client a été mis en place. Enfin, Luc a abandonné les signes et symboles de pouvoir pour envoyer un message cohérent d'égalité. L'ultime symbole semblant persister est celui du « bureau de la direction » qui est séparé de celui des autres membres de l'équipe administrative.

Une nouvelle approche

Art Green s'est tournée vers une approche différente de celle à laquelle les entreprises traditionnelles recourent. Pour ce faire, elle a dû faire appel à de nouveaux outils, ainsi qu'à une aide externe.

Des outils pratiques

Des outils pratiques ont été adoptés pour faciliter la transmission d'informations et le partage d'expériences. Afin de l'aider à la mise en place d'un système alternatif, Luc avait engagé une secrétaire au « *caractère un peu intuitif plutôt que conventionnel* » qui l'a aidé à installer le programme informatique utilisé dans la salle de réunion des ouvriers, à partager l'information, à créer le cadre, et à bousculer les esprits.

« Première chose, je vais mettre un ordinateur en bas, et je vais mettre de l'information. » — Luc

Aussi, les jardiniers ont aujourd'hui accès à une adresse mail commune, des smartphones avec lesquels ils prennent des photos des chantiers, et un écran permettant le partage des expériences et informations.

Ainsi, une journée type, avec les rituels qui se sont installés, débute par une réunion dans un espace ouvert. En fonction des commandes du planning, chacun décide de la mission qu'il s'attribue et les équipes se forment d'elles-mêmes sur base de « *compromis entre contraintes et envies.* »⁵⁹ Ils visionnent également les photos des chantiers.

Une meilleure préparation

Le but premier est d'informer au mieux les ouvriers sur les chantiers, afin qu'ils puissent se familiariser et se préparer dans des conditions optimales. Au besoin, ils ont également pris l'habitude de consulter Google Earth pour en apprendre davantage et optimiser les itinéraires jusqu'aux chantiers.

« Monsieur Luc prend des photos. Il va voir sur le chantier, il prend des photos, et il nous présente le matin, à l'ordinateur » — Pierre

Grâce à cela, moins de temps perdu à trouver les chantiers, moins d'erreurs de préparations et de meilleures estimations des matériaux et du temps nécessaires.

⁵⁹ LEGRAND, Charlotte, *Espierre-Helchin: Art Green est devenue une entreprise libérée*, jeudi 20 juillet 2017, consulté la dernière fois le 12 mars 2019

« On travaille souvent avec des clients qu'on connaît et qu'on a déjà l'habitude, mais quand on tombe sur un client où on n'a jamais vu, ou quoi, si on n'a pas vu les photos avant, ben, on peut tourner en rond, comme ça, on perd du temps » – Paul

Cette réunion leur permet également de réviser, au besoin, les plannings. En effet, comme les plannings faisaient l'objet de critiques, ils sont désormais élaborés de commun accord. De cette manière, selon Luc :

« Tout le monde le sait et tout le monde peut donner son avis pour voir comment on peut faire pour que ça marche. Ça veut dire que quand on démarre c'est que tout le monde adhère sur le principe. »

Contrôle, formation, information et pacification

Le second objectif est de créer un outil de contrôle, de formation, d'information et de pacification. Grâce à leurs smartphones, les jardiniers prennent des photos du chantier en cours et les envoient sur l'adresse mail commune. Ces photos sont visionnées quotidiennement par l'ensemble des ouvriers, et permettent de transmettre une meilleure information, un visuel de la tâche qui les attend. Ils reçoivent également des conseils de leurs collègues directement, alors qu'ils sont encore impliqués dans le travail. Ils peuvent en outre montrer les nouvelles techniques utilisées.

Ce caractère « direct » permet de faire passer les avis des collègues sous forme de conseils plutôt que de critiques. Cette démarche a donc également eu un effet « pacificateur » au sein de l'entreprise. Au lieu d'écrire des rapports qui tarderaient à obtenir une réponse, les problèmes sont traités directement, et bénéficient de l'expertise générale. Ceci permet aussi aux travailleurs d'évoluer rapidement et de se sentir soutenus. Les jardiniers les moins rôdés bénéficient des conseils de leurs pairs, et ceux étant moins au fait des nouvelles techniques acceptent volontiers les conseils des autres. Si les avis et/ou conseils surviennent une fois le travail achevé, ils passent davantage pour une critique, comme Luc nous en a fait part.

« Quand on est sur chantier, on peut prendre des photos et ça nous permet de les envoyer sur adresse commune, et alors on peut en discuter après, si on a eu des problèmes ou si ça a justement été super bien, avec telle technique, ou quoi. Ben justement, ça permet d'en parler, et de le montrer pour les autres. » — Paul

Des outils de communication

Formation sur les relations de travail

Une formation portant sur les relations de travail a été organisée pour l'ensemble des ouvriers. Elle a notamment appris aux ouvriers à oser dire qu'ils ne comprennent pas ou ne sont pas convaincus dès que possible, afin d'éviter d'en arriver à un stade où les nerfs sont à vif, et que les passions l'emportent sur

la raison. Il s'agit avant tout de pouvoir gérer ses émotions dans un contexte professionnel.

Les questions plutôt que les injonctions

Un outil de contrôle/d'incitation subtils : les questions. Luc nous donne une astuce de contrôle tendant davantage à la convivialité que les classiques injonctions.

« Si on veut gérer une entreprise, il suffit de poser des questions. [...] Si on pose une question en disant : "Tiens, tu es arrivé à l'heure hier ?" Les gens ont tendance à arriver à l'heure, parce qu'on a posé la question. Si on ne pose pas la question, ils ont tendance à arriver en retard. Plutôt que de dire : "Tu dois arriver à l'heure", c'est plus sympa et plus facile, et c'est plus efficace de poser des questions. »

Un symbole physique du changement

Le changement de l'entreprise s'est également passé sur un plan physique. Ainsi, comme déjà évoqué plus haut, le premier symbole du changement fut, selon Madeleine, l'installation de l'écran dans la salle de réunion.

« Il y avait un minimum de confort. Maintenant, du confort, on en a. On a un vestiaire, on a une salle de réunion, un réfectoire. Je pense que dans d'autres entreprises il n'y en a pas beaucoup qui ont des trucs comme ça. Voilà, quoi. On a un atelier, il y a beaucoup de choses ici donc on peut bien travailler, quoi. » — Pierre

Le bien-être des travailleurs passe également par un bon équipement (bleus de travail, outillage...) choisi par les utilisateurs, et un lieu de travail amélioré (vestiaire, atelier, salle de réunion commune, réfectoire).

« Monsieur Luc propose quelques vêtements, on regarde, on essaye ou quoi, et alors on choisit, en même temps, tous ensemble. » — Pierre

SYNTHÈSE : Afin d'asseoir ce nouveau système d'organisation, Art Green a dû faire appel à plusieurs outils.

Tout d'abord, des outils pratiques et physiques, tels que l'écran de partage dans la salle de réunion, les smartphones ou encore l'adresse mail commune. Ils concourent tous à faciliter et accélérer la transmission d'informations. Ainsi, les ouvriers peuvent donner directement leurs avis, et éventuellement réviser des décisions prises au préalable, comme lors de l'élaboration des plannings par exemple. Ils sont également mieux préparés à leurs missions et peuvent bénéficier de l'expertise générale quotidiennement. Cette manière de procéder a ainsi un effet pacificateur puisque les commentaires des pairs passent davantage pour des conseils que pour des critiques. De plus, les ouvriers sont équipés en fonction de leurs besoins et de leurs choix, et l'environnement de travail a été réaménagé.

En outre, Art Green a également fait usage d'outils de communication. Tous les salariés ont par exemple suivi une formation sur les relations de travail, leur apprenant à s'exprimer dans un milieu professionnel. Luc nous dit également utiliser une méthode de communication subtile consistant à poser des questions plutôt que de donner des injonctions. Les collaborateurs craignant de devoir répondre à la question de manière défavorable feront attention à respecter la règle implicite dissimulée derrière la question.

Management humain

Tout comme les autres volets de l'entreprise, celui des ressources humaines est impacté par le changement de son mode de fonctionnement. Ainsi, Art Green n'ayant pas de Département RH à proprement parler, c'est Luc qui gère les aspects liés aux ressources humaines. D'un point de vue terminologique, nous préférons parler de Management humain plutôt que de gestion des ressources humaines, car dans un contexte d'entreprise libérée, les salariés ne sont plus considérés comme une ressource, mais cette branche de la vie professionnelle est davantage liée à leur bien-être.

Ainsi, le Management humain étudie et agit sur le travail, avec une mission d'intégration des hommes et des femmes dans l'entreprise. L'homme, dans le milieu professionnel, est alors considéré comme un être réflexif, alors qu'il était considéré comme un être productif, non réflexif dans la logique planificatrice, taylorienne. L'idée principale était que l'ouvrier est fainéant, qu'il faut lui imposer le travail et le contrôler. Il peut désormais contribuer au développement de la société.⁶⁰

Les congés

« Monsieur Luc nous donne une feuille, et nous, on doit la compléter, évidemment. Et on essaie toujours de regarder s'il y a assez d'hommes pendant cette période-là. » — Pierre

Les ouvriers s'organisent afin que le travail puisse continuer sans soucis malgré les demandes de congés. Selon Pierre, Luc accepte toujours, et c'est selon lui une situation de « Win-Win ».

« Quand il a besoin de nous, ben il faut répondre présent évidemment » — Pierre

Les responsables de chantiers se sentent également investis d'une mission de qualité, et font en sorte que les chantiers puissent tourner en leur absence.

« En tant que responsable de chantier, c'est peut-être un peu plus compliqué parce qu'on doit faire attention aux clients, enfin, ça c'est personnellement aussi... je dois faire attention, j'ai envie de faire attention aux clients, que ce soit en ordre quand je suis absent. Mais sinon, on peut prendre n'importe quelle raison, si on a besoin d'un jour de congé, Monsieur Luc n'est jamais contre. Sauf s'il y a vraiment quelque chose de prévu, et que c'est hyper important qu'on soit là. » — Paul

⁶⁰ DEPAEPE, Philippe, *Management humain*, cours universitaire, UCL Mons, 2018

En bref, les demandes de congés sont soumises à Luc, mais tant qu'elles respectent les besoins du service au client, elles sont acceptées. Dans un article paru sur le site de la RTBF, Luc témoigne :

« Il faut prendre les responsabilités de sa liberté. C'est un équilibre entre les deux ! Il faut garder l'objectif qu'on s'est fixé, la qualité qu'on veut offrir au client. »⁶¹

Le recrutement

Pour reprendre en bref le parcours professionnel du patron de l'entreprise, ce dernier a amorcé sa carrière au sein de la ferme familiale pour ensuite travailler en famille et avec des amis. Lorsqu'il a commencé à devoir engager au sein de sa propre entreprise, la situation s'est compliquée.

Il commente : « Et puis quand j'ai voulu engager, je suis tombé dans un monde que je ne connaissais pas : c'est-à-dire les gens qui viennent chercher un job. Et la première année, j'ai eu en gros une trentaine de personnes qui sont arrivées et que... dont j'en ai gardé un, qui est parti aujourd'hui. Donc, je n'ai vraiment rien compris à ce qui se passait. Et en fait... l'ONEM. C'est la chose qui était un peu difficile, hein. [rire] Sans avoir les armes. »

Aujourd'hui, l'entreprise emploie 15 personnes stables, deux d'entre elles travaillant au bureau, aux côtés de Luc.

Le système de recrutement d'Art Green n'est pas encore tout à fait au point, mais la direction souhaite l'améliorer à l'avenir :

« Je n'ai pas de critères, je n'ai pas de système de travail de ce côté-là. Et je crois que la question doit être totalement autre, et doit se baser sur le côté humain, le côté "motivation", etc. De savoir vivre, etc., etc. Mais je n'ai pas encore tout en mains, je crois qu'il faut être assez original. Parce qu'il n'y a rien qui est fait dans cette optique-là, en fait. Donc je suis assez démunie, je n'ai pas les outils. »

Une piste évoquée par Luc pour procéder aux recrutements de manière plus efficace est de vérifier si les candidats partagent les valeurs de l'entreprise :

« On devrait donner une grille de valeurs, et si les gens ne sont pas dans les mêmes valeurs, il ne faut pas les engager. Et s'ils sont dans les mêmes valeurs, alors on peut les engager. »

C'est d'ailleurs une des recommandations d'Olivier LE LAN, Coach d'accompagnement des équipes de l'entreprise SOAT. Selon lui, les recruteurs examinent si les candidats partagent les valeurs de l'entreprise. Harley Davidson

⁶¹ LEGRAND, Charlotte, *Espierre-Helchin: Art Green est devenue une entreprise libérée*, jeudi 20 juillet 2017, consulté la dernière fois le 12 mars 2019

Belgium a également adopté cette pratique. Les compétences et les diplômes ne suffisent pas à garantir l'engagement : si le candidat n'a pas la personnalité correspondant aux valeurs de l'entreprise, il ne sera pas retenu.⁶²

En règle générale, une embauche se passe comme suit : un nouvel ouvrier passe par une période en intérimaire, durant laquelle il apprend le métier. Cette période peut être plus ou moins longue en fonction du temps nécessaire au nouvel ouvrier pour apprendre son métier et être capable de s'autogérer. Une fois ce stade atteint, lorsqu'il a les capacités nécessaires pour devenir responsable de chantier, Luc lui fait signer un contrat. Cet accord est implicite, mais clair dans les esprits de chacun.

C'est « *naturellement* » que Paul a reçu son contrat après une période intérimaire :

Paul : *Monsieur Luc m'envoyait déjà chez certains clients tout seul, enfin, en tant que responsable. Donc, je me suis dit : « Ben, j'ai quand même des responsabilités. » Et puis, il s'en est rendu compte et il m'a dit : « Bon, on va faire un contrat. »*

QUESTION : *Et c'est venu de lui ?*

Paul : *Oui. C'est venu de lui, et puis si je ne l'avais pas dans les semaines qui arrivaient, ben je lui aurais demandé, donc ça s'est fait naturellement.*

En outre, le contrat stipule toujours un titre d'ouvrier, indépendamment du fait que l'ouvrier soit ou non capable de prendre le rôle du responsable de chantier. Il est intéressant de noter également que les « chefs de chantiers » n'existent pas, et que les jardiniers préfèrent parler de « responsables de chantiers ».

Thomas commente : *« J'ai toujours eu la même qualité sur mon contrat... de, disons d'ouvrier, de jardinier. Ça n'a pas été vraiment... allez, indiqué, disons, dès le départ, mais de toute façon c'est normal qu'au début... de toute façon, on travaille en tant que suppléant. On ne connaît pas le travail donc... Donc ici, maintenant, je fais plus... Disons que j'ai des chantiers, disons à moi. »*

Paul nous dit avoir été étonné par son entretien d'embauche. Aucune question sur sa maîtrise de techniques de jardinage, il s'agissait davantage de voir si le caractère du jardinier était compatible avec l'entreprise.

« J'ai eu un entretien ici, on a parlé d'un peu de tout, sauf du jardin [rire]. J'étais assez étonné à ce niveau-là. Il m'a vraiment parlé de... ma vision de... donc sa vision à lui c'était le service clients. » — Paul

⁶² JARON, Justine, *L'entreprise libérée décodée à travers la théorie de Mintzberg. Etude de cas: Davidson Belgium*, Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2017

L'évaluation du personnel

Pratique pour ainsi dire non existante au sein de l'entreprise, l'évaluation a pourtant pour bénéfice de contrôler le travail des employés, leur compréhension de leurs tâches, de vérifier avec eux s'ils ont des doutes, des questions, voire des plaintes ou des revendications. Enfin, elle permet une valorisation des employés qui s'impliquent dans leur travail. Ces éléments font-ils lacune au sein de l'entreprise ?

Luc explique la raison pour laquelle il estime que l'évaluation du personnel n'est pas selon lui une bonne idée :

« À partir du moment où j'accepte de dire "je laisse faire un jardinier, je laisse faire un paveur, je laisse faire un terrassier... ils sont meilleurs que moi, et je l'accepte" et je trouve que c'est bien d'avoir raison de la reconnaissance, et en plus ils peuvent faire leur métier à fond et on a des résultats nettement plus importants que de dire "moi je sais tout, je suis le meilleur de tout", surtout quand on a des métiers totalement différents. »

C'est une preuve de confiance et d'abandon de l'ego de ne pas avoir recours à cette pratique de jugement et de contrôle. Autrement dit : qui suis-je, si je ne suis pas terrassier, pour juger le travail d'un terrassier ?

Selon RYAN et DECI, trois éléments sont nécessaires à l'automotivation : « appartenance », « compétence » et « autonomie ».

« Le sentiment d'appartenance est "le désir d'aimer et d'être aimé"; la compétence est "la capacité d'agir sur l'environnement et d'atteindre les résultats souhaités"; l'autonomie est "un désir d'organiser soi-même ses expériences et d'avoir une activité concordante avec ses propres valeurs". Leurs recherches montrent qu'un environnement suffisamment nutritif, satisfaisant ces trois besoins universels, conduit les gens à s'automotiver. » ⁶³

Au contraire, quand il est contrôlé, la motivation de l'individu vient de l'extérieur et se focalise sur la possibilité de la récompense ou de la punition.

Luc part du principe qu'une évaluation annuelle n'est pas utile, il précise qu'au quotidien :

« C'est plutôt : "Est-ce que tu te sens bien ? Est-ce que tu vas bien ? Est-ce que ça marche ? Qu'est-ce que tu aimes bien ? Qu'est-ce que tu n'aimes pas ?" Enfin, c'est une évaluation de bien-être. [...] Poser la question plutôt dans quelle mesure ils apportent quelque chose aussi, est-ce que ça se sent ?

⁶³ GETZ, Isaac, *L'entreprise libérée: comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris: Fayard, 2017

Donc c'est avec la discussion, c'est basé sur comment mesurer le fait qu'ils sont intégrés dans l'entreprise, et que c'est leur entreprise et non pas "je viens faire un job et je viens chercher mon salaire." »

La crainte que les ouvriers se sentent dévalorisés est alors non fondée, cette attention personnelle au quotidien permet, a priori, de contrebalancer. Les employés voient qu'on fait toujours attention à eux et à leur bien-être.

De plus, la responsabilisation dont ils ont bénéficié lorsqu'ils le souhaitaient les fait également se sentir valorisés.

Paul témoigne : « On a plus de responsabilités si je puis dire, mais je ne peux pas prendre ça comme inconvénient. C'est même bien. On se sent plus utile, et puis plus évolué aussi. Plus simplement un ouvrier à qui on dit : "Vas faire ci, va faire là." À la lettre, et sans qu'on puisse dire ce qu'on pense aussi. »

Luc nous fait également comprendre que des mesures sont prises lorsque les ouvriers répondent que la situation ne leur convient pas. En effet, il affirme se donner pour but de faire sauter « *les petits cailloux* ». Ainsi, les revendications des membres du personnel sont entendues régulièrement, et des actions sont prises en fonction de ces dernières.

Au contraire, chez Harley Davidson Belgium, qui est également une entreprise libérée, des évaluations annuelles sont organisées, bien qu'elles soient plutôt informelles. C'est le moment pour les managers de vérifier auprès des employés si les objectifs fixés l'année précédente ont été atteints, et de déterminer les prochains objectifs et révisions salariales. Il convient de noter que lorsqu'un employé n'est pas parvenu à remplir les objectifs fixés précédemment, il n'encourt aucun risque. Il en discutera simplement avec le directeur, afin de trouver un moyen de s'améliorer. Ainsi, alors que les entreprises libérées prônent l'abandon du contrôle, certaines d'entre elles recourent toujours aux évaluations annuelles, qui sont alors davantage perçues comme un outil visant l'amélioration de la performance des salariés de commun accord.⁶⁴

Les conflits

De manière globale, chaque personne interviewée estime qu'il y a peu de conflits, qu'il s'agit davantage de positionnements divers, et que chacun a le droit de s'exprimer.

Selon Madeleine, la plupart du temps, il n'est nul besoin d'une intervention externe.

⁶⁴ JARON, Justine, *L'entreprise libérée décodée à travers la théorie de Mintzberg. Etude de cas: Davidson Belgium*, Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2017

« En général, ils les règlent entre eux. Mais, ça ne dure pas... ça ne dure pas un jour. De temps en temps, il y a un éclat de voix, ou quoi, mais c'est tout de suite, ils ont le droit de dire qu'ils ne sont pas d'accord. »

Dominique VERLAN, directeur de FAVI, témoigne que la situation est similaire au sein de son entreprise. En cas de conflit, les discussions débutent au sein des équipes, et s'y résolvent d'elles-mêmes dans 90 % des cas.⁶⁵

Jean, cependant, se sent toujours un peu soumis aux décisions de la direction :

« Simplement, je n'ai pas tellement le choix. Je l'accepte, si je ne l'accepte pas ben, il faut que je parte. À mon âge, retrouver du boulot... Il faut se débrouiller pour accepter. Pour moi ça a été un énorme changement le fait que Luc ait tout repris en mains et je me suis trouvé quasi... avec aucun contact avec les ouvriers et en n'ayant plus aucune décision sur le planning. Mais il a fallu l'accepter. Faire en sorte que le travail se fasse d'une autre façon. »

Jean explique ici un fait souligné déjà par les employés de l'entreprise Poulton, en France. Ils témoignent que lorsque la décision a été prise d'abandonner la structure traditionnelle, directive, les anciens chefs ont dû accepter de renoncer à leur ancien pouvoir. Ceux qui ne s'y sont pas résignés ont alors décidé de quitter l'entreprise, parce qu'ils se sentaient dévalorisés par les personnes externes à l'entreprise. Pour les anciens chefs ayant décidé de rester, une fonction de support leur a été proposée, afin de transmettre leur savoir à leurs collègues et de leur fournir une aide en continu.⁶⁶ Comme déjà souligné auparavant, Jean n'a, quant à lui, pratiquement plus aucun contact avec les ouvriers, comme il nous l'a affirmé lors des entretiens. Il ne ressent donc pas cette nouvelle responsabilisation et valorisation liées au partage de ses connaissances, et il s'agit peut-être là d'un élément qui lui fait défaut. Ses anciennes tâches ont été recoupées, mais pas forcément remplacées par d'autres qui lui permettraient de se sentir aussi valorisé qu'auparavant.

Luc, faisant référence à une personne n'étant pas en accord avec les valeurs de l'entreprise, s'interroge sur la meilleure marche à suivre.

« Clairement, il y a une personne qui n'est pas dans les mêmes valeurs, et qui pose problème. Et du coup, on en parlait effectivement entre nous. Que faut-il faire ? Est-ce qu'il faut quitter, changer, enfin, etc. ? »

Afin de résoudre la question en suspens, une réunion générale a eu lieu. Chaque membre du personnel y était convié, y compris la personne concernée.

« On en a discuté, de ces jours-ci avec tout le monde, sauf... sauf lui parce qu'en fait, il était invité, mais il n'est pas venu. D'abord, c'est une question de

⁶⁵ MEISSONNIER, Martin, *Le Bonheur au Travail*, documentaire ARTE, 23 janvier 2015

⁶⁶ *Ibid.*

valeurs, c'est-à-dire qu'effectivement, il était invité pour en parler et, bon : "Je n'ai pas envie de passer mon temps à ça, donc je fais autre chose." [...] On essaie de l'intégrer, donc on se dit "Comment faire pour l'intégrer ?", et puis on se rend compte qu'il n'est pas là, puis on se rend compte que c'est pour son cas qu'on se voit, et puis, en plus, on se rend compte qu'il n'a pas les mêmes valeurs. »

Aucune décision n'avait encore été prise à ce sujet au moment des entretiens, mais Luc a dans l'intention de ne pas laisser ce sujet en suspens. Il souhaitait confronter les avis et conseils de toute l'entreprise, afin de trouver une solution optimale, mais sans la présence de la personne interrogée, la discussion fut évidemment moins aisée.

Justine JARON avance que lorsque les salariés ne partagent pas la vision de l'entreprise, ils finissent généralement par démissionner, ne fût-ce que face à la pression sociale des collègues. Elle ajoute que selon Olivier LE LAN, le licenciement n'est envisagé qu'en dernier recours, soit lorsque les personnes en conflit ont été confrontées, au besoin en présence d'un médiateur, voire de la direction.⁶⁷

Les situations particulières

Madeleine explique une situation de bouleversement familial qui a abouti à la démission d'une de ses collègues au sein de son entreprise précédente. Cette dame demandait à ses dirigeants de pouvoir réarranger son temps de travail en le décalant d'un quart d'heure, avec l'accord de ses collègues qui se portaient volontaires pour gérer ce quart d'heure de battement. Cette demande lui a été refusée, et la dame a été contrainte de quitter l'entreprise. Madeleine explique qu'une situation similaire s'est produite au sein d'Art Green et que le dénouement était tout autre :

« Ici, ben, un ouvrier a perdu sa femme, il... acceptait, il arrive plus tard, et c'est tout, ce n'est pas de soucis. Et il s'arrange aussi pour qu'il n'y ait pas de conséquences dans l'organisation de son travail. »

Lors de son interview, Luc avait d'ailleurs parlé d'un exemple allant dans le même sens :

« Si effectivement, maintenant, ça ne pose aucun problème pour les autres, le fait d'être arrivé en retard ne pose aucun problème, donc il n'y a certainement pas de sanction, et puis ce n'est pas une question de principe. Donc il y a des gens qui arrivent systématiquement en retard, enfin "en retard", entre guillemets, par rapport à l'horaire, mais il n'y a aucun problème. Au niveau du boulot, c'est réalisé, il n'y a pas de soucis, ça ne pose

⁶⁷ JARON, Justine, *L'entreprise libérée décodée à travers la théorie de Mintzberg. Etude de cas: Davidson Belgium*, Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2017 – propos basé sur *L'entreprise libérée* par Olivier LE LAN, 2016

aucun souci, donc il n'y a pas de règle stricte, sans avoir le sens. Voilà. Par exemple. Ca, c'est le système "respect", enfin, le système "valeurs". »

Les attentes du personnel ⁶⁸

Pour Vineet NAYAR, un des problèmes auxquels les entreprises d'aujourd'hui font face est lié aux générations. Il précise qu'auparavant, le monde était davantage dirigé par une vision patriarcale, où le père, voire le grand-père, dictait tout depuis la manière de gérer le foyer, jusqu'au métier que feraient leurs enfants et petits-enfants. Aujourd'hui, le système éducatif est davantage basé sur la communication et la collaboration.

Selon lui, si les enfants ont appris un nouveau rapport à la subordination, le monde professionnel ne peut forcément pas leur correspondre. Il estime que la structure pyramidale est trop étouffante pour la génération Y. Soit les nouveaux salariés devront s'y adapter, soit l'entreprise devra être adaptée.

Vineet NAYAR prône ainsi des structures plus ouvertes et collaboratives, adaptées aux attentes et besoins des nouvelles générations professionnelles, en regard des attentes de la nouvelle génération.

Jaron LANIER, chercheur en informatique, est plus nuancé. Il estime que les modèles de hiérarchies du XXI^e siècle peuvent sembler très ouverts, mais sont souvent contrôlés par une seule personne. Il donne l'exemple de FACEBOOK pour illustrer ses dires. Il craint ainsi un retour à la divination d'un seul être, le « *pacha, le dieu-roi* », et estime qu'il s'agit en fait d'une marche arrière.⁶⁹

Dans un monde où les projets se succèdent à toute allure, les règles du jeu ne sont pas toujours énoncées clairement, ce qui peut être nuisible, voire destructeur. Des contrats de « confiance à durée déterminée » doivent donc être élaborés de commun accord afin de préparer les coups durs. Il ne s'agit pas d'un contrat au sens législatif du terme, mais plutôt d'explicitier les attentes de chaque partie, sans faux semblants. Frédéric PETITBON, Julie BASTIANUTTI et Marguerite DESCAMPS qualifient ce type de contrats de C2D2.

Désigner les attentes réelles de chaque collaborateur n'est pas tâche aisée. Il n'est déjà pas évident de définir avec précision ses propres besoins. La motivation est un point très subjectif qui dépend fortement de la personnalité de tout un chacun. Ainsi, nous allons à présent exploiter les théories de la motivation en fonction des générations, mais il convient de garder à l'esprit qu'il ne s'agit que d'une base de travail et en aucun cas d'un fait irréfutable.⁷⁰

⁶⁸ cf. ANNEXE II – Rappel théorique portant sur les attentes des travailleurs en fonction de leur génération, p.137

⁶⁹ MEISSONNIER, Martin, *Le Bonheur au Travail*, documentaire ARTE, 23 janvier 2015

⁷⁰ PETITBON, Frédéric, BASTIANUTTI, Julie, et DESCAMPS, Marguerite, *Managers, libérez, délivrez... surveillez? Les 6 clés pour travailler en confiance!*, Cherche midi. Paris, 2017

Les membres du personnel d'Art Green font partie des générations suivantes :

1. Génération Y, soit entre 25 et 40 ans
2. Génération X, soit entre 41 et 54 ans
3. Génération Z, soit entre 18 et 25 ans
4. Baby-Boomers, soit entre 55 et 73 ans

Veuillez trouver ci-dessous un support graphique permettant de visualiser la répartition des générations au sein de l'équipe.

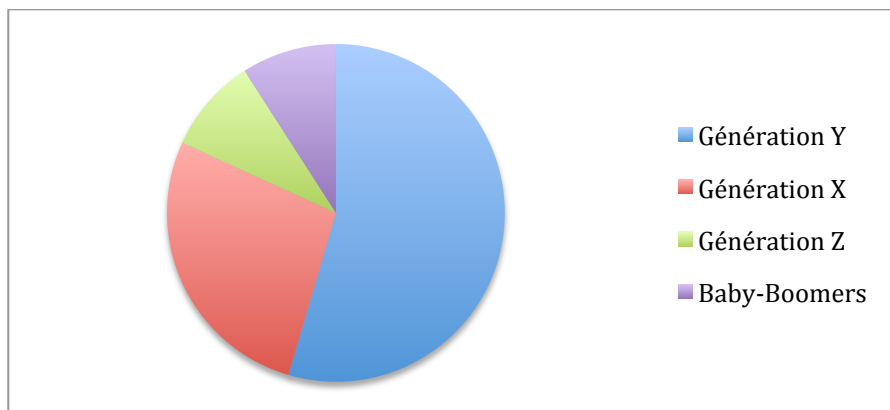


Figure 9 Répartition des membres de l'équipe en fonction des générations

Génération Y

Il est intéressant de noter, sans pour autant ignorer les autres générations, que plus de la moitié des salariés sont issus de la génération Y, dont les principales attentes et caractéristiques sont :

- la réactivité et la recherche du changement et de l'action collective ;
- l'innovation et le désir d'apprendre ;
- la recherche du sens et de la flexibilité au travail ;
- l'orientation résultats (entreprises du pourquoi plutôt qu'entreprises du comment) ;
- réticence envers les structures formelles et les règles trop strictes, et préférence d'une hiérarchie souple, informelle, transparente.

Toutes ces caractéristiques concordent avec un système tel que celui de l'entreprise libérée. Ainsi, les membres de l'équipe issus de la génération Y, soit la majorité des travailleurs, devraient en théorie apprécier de travailler dans une telle structure.

Génération X

Vient ensuite le personnel issu de la génération X, qui représente environ le quart des salariés. Leurs attentes et caractéristiques trouvent également leur place dans le système d'entreprises libérées :

- honnêteté, indépendance, flexibilité ;
- l'orientation résultats (entreprises du pourquoi plutôt qu'entreprises du comment) ;

- recherche du changement et de l'action collaborative ;
- préférence des relations égalitaires et informelles ;
- volonté d'élargir leurs compétences.

Génération Z et Baby-Boomers

Enfin, les salariés issus de la génération Z viennent en troisième position à parts égales avec les Baby-Boomers.

Les attentes des personnes de la génération Z correspondent en théorie parfaitement à ce que l'entreprise libérée a à offrir : ils ont grandi entourés d'outils collaboratifs et ne sont pas encore formés à un type d'encadrement purement hiérarchique.

Par contre, les personnes issues de la génération des Baby-Boomers seraient, selon les caractéristiques théoriques qui leur sont imputées, plus réticentes à accepter ce type de structure. En effet, bien qu'elles partagent certains points communs avec les entreprises libérées, telles que la valorisation du bien-être et de liberté individuelle, elles ont des attentes professionnelles allant à l'encontre de celles proposées par l'entreprise libérée :

- importance de leur rôle dans le leadership ;
- sentiment de dévalorisation de l'expérience au profit de l'innovation ;
- préférence d'une communication formelle, dans un réseau structuré.

Leur accueil d'un changement de management vers un modèle d'entreprise libérée peut donc se révéler mitigé. Il est d'ailleurs intéressant de noter que la seule personne réfractaire que nous ayons interrogée, Jean, est un Baby-Boomer.

SYNTHÈSE : En ce qui concerne le Management humain, les pratiques ont également évolué. Par exemple, la gestion des demandes de congé passe d'abord par une concertation entre collègues. Les jardiniers se sentent investis d'une mission de qualité et veillent à ce qu'il y ait toujours suffisamment de personnel pour assurer le travail. C'est alors seulement que Luc valide les demandes, tant qu'elles respectent les besoins du service au client.

Pour ce qui est des procédures de recrutement, Luc avoue ne pas être au point, mais voudrait tendre vers une pratique recommandée par LE LAN et déjà d'application chez Harley Davidson Belgium : partager les valeurs de l'entreprise dès les premiers entretiens afin de vérifier si le candidat se retrouve dans ces valeurs. Après l'embauche, les jardiniers passent par une période d'intérimaire avant de signer un contrat auprès de l'entreprise.

En outre, Art Green ne pratique pas l'évaluation annuelle, Luc estimant qu'il s'agit d'une preuve d'abandon de l'ego et que la pratique en soi n'est pas nécessaire étant donné qu'il écoute au quotidien les plaintes et accomplissements de ses équipes. Les employés se sentent respectés, puisqu'il fait attention à leur bien-être et réagit lorsqu'ils ont des doléances. Chez Harley Davidson Belgium, par contre, des évaluations annuelles sont organisées afin de

déterminer si les objectifs ont été atteints et de discuter de ceux de l'année suivante ainsi que des révisions salariales. Il ne s'agit donc pas d'une pratique bannie au sein de toutes les entreprises libérées. Cela dépend de la personnalité des salariés, des leaders libérateurs, et de leurs désirs.

Quant à la résolution de conflits, Art Green, comme FAVI, estiment que les conflits se résolvent souvent d'eux-mêmes lors d'une discussion entre les personnes concernées. Si besoin en est, un médiateur peut être convoqué. Lorsque le conflit a de l'ampleur, comme dans le cas d'une personne ne parvenant pas à s'intégrer, l'ensemble du personnel peut être réuni afin de tenter de trouver une solution. Si la personne ne parvient toujours pas à trouver sa place, elle finit généralement par donner sa démission.

De plus, lorsqu'un ouvrier est confronté à une crise personnelle, ses collaborateurs se montrent ouverts d'esprit et serviables. La direction est également compréhensive.

Enfin, les membres du personnel d'Art Green sont issus de plusieurs générations. Il est intéressant de noter que d'ici une dizaine d'années, les Baby-Boomers partiront tous à la retraite et laisseront place aux membres des générations X, Y et Z, qui sont, en théorie, beaucoup plus demandeurs d'un tel type de management. La génération Z est, en outre, relativement nouvelle sur le marché du travail et n'est donc pas formatée. Elle n'aura pas de difficulté d'adaptation et ne sera pas confrontée à une perte de repères. Cependant, alors que les générations les plus anciennes sont toujours actives, il importe d'accorder de l'importance à leurs besoins et de les satisfaire.

Art Green demain

Les entretiens ont mené à souligner plusieurs défis qu'Art Green devra soulever à l'avenir.

La question du « boss »

Pour reprendre la terminologie employée par Luc, le plus gros challenge qu'Art Green devra relever est la question du « boss ». Lorsque le chef n'est pas là, personne n'a encore selon lui les capacités à le suppléer, et il demeure un élément central au bon fonctionnement de l'entreprise. Comme le dit Michel SAILLY, le dirigeant doit demeurer le « *garant de la culture de l'entreprise* ». ⁷¹ Mais que se passe-t-il lorsque le dirigeant s'absente ?

« Une entreprise directive [...] est basée sur un processus, donc si le processus est bien connu, est bien huilé, on le connaît : c'est une recette. Après il faut des gens qui mettent de l'énergie pour faire en sorte que la machine tourne, il faut être un bon chauffeur, il faut tout ce qu'on veut, mais la recette elle est là. La recette on peut l'écrire facilement. [...] C'est assez simple. Par contre, dans une entreprise libérée, la recette c'est tout le monde. Ce n'est en fait chaque employé, ouvrier, personne intervenante [...] Et le chef d'entreprise, c'est quelqu'un qui doit à travers tout ça avoir une certaine émotion, empathie pour voir comment ça se passe et essayer d'avoir l'esprit juste et clair. Trouver quelque chose de vrai... et de les faire correspondre au mieux à la société, à ce qui se passe et aux valeurs [...] qu'il gère la stabilité de l'entreprise, par le mode des valeurs, donc la gestion des valeurs, donc l'attention sur le fait que les valeurs sont bien observées et que l'objectif de la société soit bien observé. » — Luc

Le leader libérateur doit incarner le respect des valeurs de l'entreprise, et, comme Luc le dit lui-même, remplir un rôle d'« animateur ». Il définit ce rôle comme « *quelqu'un qui conclut avec l'accord des autres* ». Vineet NAYAR définit d'ailleurs la mission d'un chef comme étant celle « *d'être au service au peuple* ». Ainsi, le parallèle dans le monde de l'entreprise définirait la mission d'un chef comme étant d'être au service de ses employés. Dans la même ligne d'idées, Laurent LEDOUX, président du ministère SPF Mobilité, définit quant à lui son rôle comme celui d'un chef d'orchestre, qui doit orchestrer les conflits générés par la libération des énergies des fonctionnaires. Il conclut que les conflits ne semblent pas désirables de prime abord, mais que sans conflits, les choses n'évoluent pas et l'entreprise « *fait du sur place* ». Le rôle du leader libérateur n'est donc pas d'endiguer les conflits, mais de les faire aboutir à un résultat positif. ⁷²

⁷¹ SAILLY, Michel, *Démocratiser le travail: Un nouveau regard sur le lean management*, L'Atelier, 2017, p 186-189

⁷² MEISSONNIER, Martin, *Le Bonheur au Travail*, documentaire ARTE, 23 janvier 2015

Dans la pratique, Luc veut parvenir à ce que ses absences ne posent aucun problème, et dans l'idéal, qu'elles passent inaperçues. Alexandre GÉRARD, le patron de Chronoflex, a d'ailleurs opté pour une solution radicale afin de faciliter la libération de son entreprise. Cinq mois après l'annonce de libération de Chronoflex, il est parti durant une année, et a laissé la gestion de son entreprise à ses employés. De cette manière, ils se sont rapidement impliqués et ont progressé de manière responsable et harmonieuse sur des sujets aussi litigieux que la rémunération.⁷³

Pour parvenir à ce que l'entreprise continue de fonctionner parfaitement en son absence, Luc devra faire en sorte de s'assurer que les valeurs de l'entreprise soient claires pour tous, et que chacun arrive à remplir ses tâches indépendamment. Il lui faudra également parvenir à déléguer les tâches quotidiennes dont il continue de s'occuper, comme la gestion des devis, en l'occurrence.

La continuation du processus de libération

Madeleine souligne également le fait que, selon elle, le processus de libération n'est jamais vraiment terminé. En fonction des ouvriers encore actifs et des nouveaux arrivants, en fonction des demandes du marché, des nouvelles technologies... la mouvance du monde professionnel concourra selon elle à faire en sorte que, même à l'avenir, l'entreprise peaufinera toujours sa libération.

« Je ne pense que c'est pas un processus qui est figé. Du fait que, ne fut-ce que par son principe, quoi. Ça évolue tout le temps, ça change tout le temps. Et alors, ça dépend des personnes. Je crois que si le dirigeant n'a pas ça en lui, ça ne peut pas fonctionner. »

Elle ajoute que pour cela, le personnel devra continuer à fournir des efforts, sans quoi la libération ne sera pas envisageable.

Jean abonde en ce sens, affirmant que le système hiérarchique est ancré dans les habitudes, et que d'instinct, les salariés y reviennent. Cela demandera du temps et un certain effort de pratiquer ce mode de fonctionnement alternatif de l'entreprise. Ce fait est également observé par Ricardo SEMLER, entrepreneur brésilien à la tête de l'entreprise libérée Semco, qui affirme que notre système d'éducation favorise, à l'heure actuelle, davantage l'obéissance à l'autorité au détriment de l'autodirection, ce qui constitue un frein à la libération d'entreprise.⁷⁴

Notre carte mentale associée au concept d'entreprise, notre représentation de ce territoire, est donc notre représentation, notre conception d'une entreprise. Bien

⁷³ MEISSONNIER, Martin, *Le Bonheur au Travail*, documentaire ARTE, 23 janvier 2015, interviews de Caroline Rétif et d'Alexandre Gérard

⁷⁴ GETZ, Isaac, *La liberté, ça marche! : L'entreprise libérée : les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie*, Paris: Flammarion, 2016

souvent, selon les personnes susmentionnées, elle est donc davantage associée au modèle hiérarchique. Or, nous agissons et pensons automatiquement au départ du contenu de notre carte mentale. Cette carte mentale évolue constamment, en fonction de nos expériences et confrontations quotidiennes. Le sens de notre réalité émerge via les interrelations, il est coconstruit.⁷⁵ Il n'est donc pas impossible que notre carte mentale pour l'entreprise s'associe davantage au concept d'entreprise libérée à l'avenir.

« Ce qui était inculqué dans l'école, dans l'enseignement, c'est quand même toujours ce "traditionnel". [...] C'est vraiment quelque chose qui va mettre du temps. » — Jean

Dans le même ordre d'idée, David KELLEY, le président-fondateur et leader libérateur de l'agence de design industriel Ideo, déclare : *« On ne se défait pas en deux ans d'une perspective acquise dès le jardin d'enfants, à savoir que les problèmes se résolvent par des règles édictées au sommet. »* Par facilité, les salariés et les managers ont ainsi selon lui une tendance naturelle à réintroduire des pratiques hiérarchiques. Le leader libérateur se doit donc d'incarner et de veiller à l'application de la vision de l'entreprise.⁷⁶

La rétention des talents

Le mode de fonctionnement d'Art Green a pour avantage une diffusion rapide de la connaissance. Paul soulève donc un point crucial. Si les ouvriers sont devenus à ce point polyvalents et autogérés, qu'est-ce qui les empêchera de s'installer à leur propre compte dès qu'ils en auront l'occasion ? Se sentiront-ils tellement bien au sein de l'entreprise qu'ils préféreront y rester plutôt que de devenir leur propre patron ? La rétention du personnel pourrait donc bien être un défi pour l'entreprise à l'avenir.

Paul commente : *« Peut-être un inconvénient, c'est que les personnes sont peut-être amenées à prendre beaucoup de responsabilités, et un peu travailler comme un indépendant, donc ils ont peut-être tendance à partir s'installer comme indépendant. »*

Comment réagir le cas échéant ? Même si cela semble paradoxal, la direction doit être prête à aider ses collaborateurs à partir : non pas les inciter à partir, mais les accompagner, préparer « le coup d'après ».

Cela encourage les collaborateurs à s'imaginer dans une autre fonction et donne confiance en la direction qui ne se contente pas de défendre les intérêts de l'entreprise. En outre, cela permet à l'entreprise de vivre le départ de collaborateurs de manière plus paisible. Il ne faut pas craindre de jouer franc jeu

⁷⁵ LIEVENS, Laurent, *Compétences managériales*, cours universitaire, UCL Mons, 2017

⁷⁶ GETZ, Isaac, *L'entreprise libérée: comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris: Fayard, 2017

en avouant, par exemple : « *j'ai besoin de toi pour ce poste durant au moins deux mois, sinon, le projet échouera* ».

Enfin, les candidats ne craindront pas d'entrer dans l'entreprise s'ils savent d'entrée de jeu qu'ils pourront en sortir dans de bonnes conditions pour des postes qu'ils convoitent.⁷⁷

Les technologies modernes

Pierre, quant à lui, voit l'avenir d'Art Green se développer grâce aux nouvelles technologies.

SYNTHÈSE : À l'avenir, Art Green devra encore se pencher sur différents thèmes.

Une des premières préoccupations de Luc sera de s'assurer que l'entreprise continue de tourner en son absence. Pour ce, il devra faire en sorte que les valeurs de l'entreprise soient assimilées par tous et déléguer les tâches quotidiennes dont il continue de s'occuper, comme la gestion des devis.

Deuxième défi à relever sera la continuation du processus de libération. Il faudra en effet veiller à ce que les vieilles habitudes de recours au modèle hiérarchique ne refassent pas surface.

Un autre point sur lequel Art Green devra être attentif est la rétention de talents. Dans un contexte où les ouvriers deviennent polyvalents et touche-à-tout, rien ne les empêche de s'installer comme indépendants. Dans le cas de départs, l'entreprise doit être prête à accompagner la personne quittant l'entreprise tout en veillant à ses propres intérêts.

Enfin, Pierre estime qu'Art Green devra approfondir sa maîtrise des nouvelles technologies pour rester à la pointe.

⁷⁷ PETITBON, Frédéric, BASTIANUTTI, Julie, et DESCAMPS, Marguerite, *Managers, libérez, délivrez... surveillez? Les 6 clés pour travailler en confiance!*, Cherche midi. Paris, 2017

En bref

À l'heure actuelle, la notion d'entreprise libérée n'est pas encore de notoriété publique. Ainsi, il s'avère que généralement, les salariés d'une entreprise qui annonce sa libération ne s'attendent à rien de particulier, car ils ne sont pas familiarisés à ce concept. Ils établissent au fur et à mesure des changements qui surgissent dans leur entreprise leur propre définition de l'entreprise libérée. Le danger quand on connaît un concept est de vouloir rentrer dans un moule, alors que l'entreprise libérée n'est en rien une méthode à proprement parler, mais plutôt à une philosophie de management. L'objectif n'est pas ici de correspondre à 100 % à un concept en place, mais plutôt de trouver sa propre forme d'entreprise libérée. D'ailleurs, il est intéressant de constater que chacun attribue à l'entreprise libérée des caractéristiques différentes allant de la déculpabilisation en cas d'erreur à la considération du potentiel des travailleurs en passant par une liberté de prise de décisions.

Nous avons ci-après dressé un tableau synthétique comparant les pratiques appliquées dans les entreprises traditionnelles et celles des entreprises libérées sur base de nos observations. Il s'agit bien entendu des conclusions que nous tirons de notre recherche, mais comme souligné ci-dessus, chaque entreprise fonctionne selon une manière qui lui est propre. Les descriptifs repris ne s'appliqueront donc sans doute pas à toutes les entreprises libérées, ni même à toutes les entreprises traditionnelles.

	Pratiques de gestion traditionnelles	Pratiques de gestion en entreprise libérée
Absences de la direction	En cas d'absence de la direction, les subalternes hiérarchiques directs prennent en mains les affaires courantes. Les processus sont connus et peuvent être suivis à la lettre.	En cas d'absence de la direction, aucune personne en particulier ne reprend les activités du patron. La mission de la direction étant d'être au service de ses employés et d'incarner les valeurs de l'entreprise, la participation de chacun est requise et il n'y a pas de procédure claire à suivre. Dans l'idéal, l'absence de la direction doit passer inaperçue.
Attentes du personnel	Prises en compte tant qu'elles entrent dans le cadre fixé par l'entreprise. Respect des règles et de la hiérarchie avant tout.	Respectées et dictant le mode d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise. Modularité. Structure ouverte et collaborative.
Choix de la méthode d'organisation	Par habitude. Carte mentale associée au concept d'entreprise = modèle hiérarchique. Méthode d'application qui a fait ses preuves, sentiment de facilité et de sécurité. Besoin de rigueur et de qualités oratoires. Une fois mis en place, conservation du modèle aisée.	Admiration ou exaspération. Besoin de changement, monde VUCA. Pas de méthode d'application, nécessité d'attention en continu. Besoin de bon sens, confiance, ouverture d'esprit et observation. Processus de libération continuellement en mouvance, attentes des salariés variant notamment en fonction des départs à la retraite et des nouvelles embauches.
Demandes de congés	Les demandes sont soumises au N+1 qui vérifie si les effectifs sont suffisants et accepte ou non en fonction de critères qui lui sont propres. Il est responsable d'assurer un effectif minimum pour assurer la qualité des services.	Concertation des membres de l'équipe pour estimer si le business peut tourner efficacement en effectifs réduits. Se sentent responsables de la qualité des services prestés. Ensuite, soumission au leader qui valide, sauf cas exceptionnel impactant les services.
Évaluation du personnel	D'application dans la majorité des entreprises. Renforce la position d'inégalité manager-subalterne. Réunion formelle basée sur le contrôle, appréciation du travail d'autrui. Crainte des retombées pour la personne évaluée, doléances pas toujours entendues.	SOIT non organisée : « Pourquoi saurais-je mieux que celui dont c'est le métier ? » Discussions régulières et informelles pour jauger l'intégration au sein de l'équipe. Valorisation du salarié, doléances prises en compte. SOIT organisée : Réunion plus ou moins informelle pour évaluer l'atteinte des objectifs, révisions salariales et fixations des prochains objectifs. Aucune crainte des retombées si échec, mais pistes d'améliorations.
Gestion des conflits	Si non résolu entre les personnes concernées, recours à la hiérarchie. Éventuelle sanction à la clé, licenciement si besoin. Peu de transparence vis-à-vis des collaborateurs.	Généralement résolu entre les personnes concernées. Éventuelle modération via un ou plusieurs collègues. Remise en question si recours à la direction, avec recherche de compromis. Éventuellement, réunion générale de l'entreprise organisée pour brainstorming. Licenciement envisagé en dernier recours.

	Pratiques de gestion traditionnelles	Pratiques de gestion en entreprise libérée
Hiérarchie	Symboles et pratiques marquant la distinction entre exécutant, manager et direction. Structure pyramidale : chaque chef a un peu plus de pouvoir que celui de l'échelon précédant. Direction = parent normatif, dont le rôle est d'encadrer, diriger, décider et interdire ; salariés = enfants adaptés soumis qui acceptent les injonctions. Managers = intermédiaires. Pratique déresponsabilisante envers les salariés, causant parfois des erreurs de communication. Parfois, appropriation du mérite des subalternes. La direction donne des injonctions et s'attend à ce que les salariés les suivent. Prône l'obéissance aux règles.	Symboles et pratiques hiérarchiques abolis. Abandon de l'ego et humilité de la direction. Structure horizontale : chaque collaborateur a droit à la parole. Réorganisation propre à chaque entreprise, par exemple, responsable par client. Direction = adulte ; salarié = adulte, fondée sur des échanges rationnels. Parfois direction = parent nourricier qui entoure et encourage ; salarié = enfant libre qui agit spontanément. Suppression des intermédiaires. Pratique responsabilisante pour les salariés, contacts directs avec les personnes concernées. Réappropriation du sens au travail et prise de confiance. Le leader libérateur guide les salariés dans leurs choix et suggèrent plutôt qu'ordonner. Prône l'égalité intrinsèque.
Intégration au sein de l'équipe	Accessoire. Tant que le travail est effectué, peu importe si le salarié est ou non intégré à l'équipe.	Essentielle au vu de l'aspect collaboratif du mode de fonctionnement. Élaboration d'un projet commun remanié en permanence pour fédérer l'équipe.
Prise de décisions et partage de l'information	Les collaborateurs subissent généralement les décisions prises par la hiérarchie et certains « sujets sensibles » sont volontairement occultés. Les salariés gèrent seuls ou en petits groupes leurs tâches et ne bénéficient pas de l'expertise globale de l'entreprise. Les collaborateurs ne se sentent pas impliqués et n'ont pas toujours l'occasion d'exprimer l'insatisfaction de leurs besoins. En raison du manque d'informations, ils pensent parfois que leurs propos ne sont pas légitimes. Ils n'ont pas l'occasion de prendre confiance en eux et redoutent la confrontation avec la direction. Or, tant que ces deux éléments n'ont pas été surpassés, les salariés ne se sentiront pas engagés ni responsabilisés et seront inattentifs aux résultats (cf. 5 dysfonctionnements de LENCIONI, p. 52). Les propos des collaborateurs sont considérés comme des critiques, ce qui peut créer des tensions au sein des équipes.	Les décisions sont prises de commun accord et la transparence est de rigueur. Des outils sont mis en place pour favoriser le partage d'informations et la mise en confiance des salariés. Les avis et compétences globales profitent à chacun. Les besoins de chaque collaborateur sont pris en compte, assurant la satisfaction de leurs besoins inférieurs au sens de MASLOW. Étant bien informés, ils peuvent s'exprimer en état de cause. Les collaborateurs sont encouragés à prendre la parole, et suivent même parfois des formations pour les y aider. Le leader libérateur apprend à écouter. Ils prennent confiance, apprennent à ne plus craindre la confrontation, s'engagent davantage et donc se sentent responsabilisés vis-à-vis des résultats de leurs actions et propositions (cf. 5 dysfonctionnements de LENCIONI, p. 52). Étant donné qu'ils sont tous poussés à s'exprimer régulièrement, les propos des collaborateurs sont considérés comme des avis, non pas comme des critiques.

	Pratiques de gestion traditionnelles	Pratiques de gestion en entreprise libérée
Recrutement	Procédure interne ou externe à l'entreprise. La personnalité du candidat importe souvent moins que ses qualifications, car il n'est parfois même pas rencontré au sein de l'entreprise (agence de recrutement). Valeurs de l'entreprise pas toujours abordées.	Procédure interne. La personnalité du candidat importe davantage que ses compétences. Adhésion obligatoire aux valeurs de l'entreprise.
Renoncement aux responsabilités	Perçu comme un échec. Frustration et honte de la part de la personne concernée.	Droit de s'exprimer, choix personnel. Soulagement de la personne concernée.
Situations particulières d'ordre privé des salariés	P Peu de flexibilité, ou bien juste pendant une certaine période, même avec accord des collègues. Soutien limité tant que le travail quotidien n'est pas impacté. Si pas d'amélioration, licenciement ou démission.	Flexibilité et éventuelle réorganisation au sein des équipes pour soutenir le collaborateur, tant que ses collègues l'acceptent et que le travail est effectué. Règles moins strictes.
Valeurs de l'entreprise	Déterminées par la direction et/ou les RH. Ne correspondent pas toujours à la réalité. Importance accordée au bon déroulement du business. N'impacte pas, ou peu le quotidien des salariés. Parfois partie de l'image de marque de l'employeur, sert à attirer les candidats. Peu d'importance si elles ne satisfont pas aux attentes des salariés.	Déterminées par l'ensemble des collaborateurs ou par le leader libérateur qui leur soumet ensuite pour validation. Importance accordée à l'humain et au bien-être des employés. Dictent leur code de conduite aux salariés. Servent à recruter des profils adéquats. Respect et adhésion à ces valeurs obligatoires. Les employés ne se retrouvant pas dans ces valeurs finissent parfois par quitter l'entreprise.
Valorisation des salariés	Principe de la récompense ou de la punition basé sur le contrôle. Parfois, encouragement à la prise d'initiative, mais erreurs réprimées ou considérées comme échec. Interventions et ingérences fréquentes des supérieurs en cas d'erreur.	Prise de davantage de responsabilités, basée sur l'aisance. Preuve de confiance. Pas de punition en cas d'erreur, et encouragement à la prise d'initiative et au développement personnel. Autocensure de la direction pour permettre aux collaborateurs d'apprendre de leurs erreurs.

PORTÉE, LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE

À l'issue de ce travail de recherche, il convient de nous pencher sur la portée de notre analyse, ainsi que d'en souligner ses limites. Enfin, nous vous présenterons d'éventuelles pistes de recherche permettant d'approfondir ou de nuancer les conclusions tirées dans ce travail.

Portée de la recherche

La visée de cette recherche était de déterminer si la libération d'une entreprise était toujours accueillie de manière positive par l'ensemble du personnel. Grâce aux entretiens que nous avons menés, à la consultation de la littérature et à l'analyse que nous avons pu en tirer, nous concluons que l'accueil de la libération peut fortement varier en fonction de la personne :

- tout d'abord, en raison de son éducation et de sa génération → Dans quel mode organisationnel a-t-il grandi ? Que lui a appris son environnement culturel quant à la hiérarchie ?
- ensuite, en raison de son caractère → A-t-elle une volonté d'initiative ou recherche-t-elle plutôt un travail routinier et calme ?
- enfin, en raison de la fonction qu'elle occupait auparavant → Un ancien manager souhaitera peut-être davantage conserver l'emprise qu'il avait auparavant ou bien il se sentira peut-être mal de ne plus pouvoir partager son expertise.

Face à ces constats, et à la lumière des conclusions que nous tirons de notre analyse, nous avons dégagé des propositions de réactions pour la direction dans le cas où le salarié ne trouve pas lui-même de solution à ce mal-être.

Enfin, nous nous posons la question de la valorisation, la sensation du travail bien fait dans un environnement sans contrôle. Nous avons conclu de cette recherche que la valorisation du travail s'effectue de différentes manières selon les entreprises, et alors que certaines pratiques qui auraient pu a priori être considérées comme une forme de contrôle sont abolies dans certaines entreprises libérées (comme l'évaluation annuelle), d'autres continuent à y avoir recours. Il s'agit donc de décisions personnelles dépendant de la direction et des attentes du personnel de chaque entreprise.

Limites et pistes de recherches

Nous avons décidé de vous présenter les limites de notre travail conjointement à d'éventuelles pistes de recherches, car nous avons constaté qu'elles allaient

souvent de pair. Lorsqu'une limite se présentait, nous envisagions de nouvelles pistes de recherche permettant de palier, voire de contourner ces limites.

Limite 1 : échantillonnage

Premièrement, nous avons uniquement eu l'occasion d'interroger des personnes se trouvant encore dans l'entreprise au bout de quelques années de libération. Une des limites de notre recherche porte donc sur l'échantillonnage de la population interrogée. Nous avons bien évidemment tenté d'interroger un panel de personnes aux profils variés, et avons d'ailleurs réussi à nous entretenir avec une personne réticente quant à la libération de son entreprise, mais nous estimons que le spectre de personnes interrogées pourrait être élargi pour plus d'exactitude.

Piste de recherche 1 : échantillonnage

Ainsi, lorsque nous étudions la littérature, plusieurs références sont faites de personnes ayant quitté l'entreprise pour cause de non-adhésion aux principes de libération d'entreprise. Lors des entretiens menés auprès des membres d'Art Green, Paul a d'ailleurs fait référence à un ancien responsable ne partageant pas la même vision que Luc et ayant quitté l'entreprise pour s'installer comme indépendant (cf. I, Interview avec Paul, p.124). Il aurait été intéressant de pouvoir contacter ces personnes, afin de les inclure dans les résultats de cette recherche et de déterminer leurs motivations de départ exactes pour analyser si ces dernières auraient pu être contrebalancées par des décisions différentes ou un mode organisationnel différent.

En outre, toujours dans une fin d'élargissement de l'échantillonnage, il serait édifiant d'effectuer une étude de cas similaire dans quelques années, alors que le concept d'entreprise libérée se sera répandu et que les membres de la génération Z seront bien installés dans le monde professionnel, alors que les Baby-Boomers partiront à la retraite.

Limite 2 : Le temps T

En second lieu, nous tenons à souligner que nous avons récolté les impressions des acteurs alors que l'entreprise a entré le processus de libération en 2015. Ainsi, leurs témoignages sont déjà teintés de ce qu'ils connaissent a posteriori de la libération de leur entreprise.

Piste de recherche 2 : le temps T

Il serait sans doute instructif de se pencher sur une étude de cas similaire menée auprès d'une entreprise venant d'annoncer sa libération. Cela permettrait de comparer les ressentis et impressions des membres du personnel à différentes phases, depuis l'annonce à l'aboutissement de la libération, en passant par les premières actions menées par le leader libérateur.

CONCLUSION

Pour rappel, la visée de cette recherche était de répondre à la problématique de l'accueil et l'adhésion vis-à-vis d'un nouveau mode de fonctionnement : celui de l'entreprise libérée. Plus précisément, nous souhaitions découvrir si tous les collaborateurs sont réceptifs et demandeurs de ce changement, et comment ils vivent au quotidien cette liberté qui va de pair avec de nouvelles responsabilités. En outre, nous désirions comprendre quelle alternative s'offre à eux lorsqu'ils ne veulent pas de ces responsabilités supplémentaires, et s'ils ont la sensation du travail bien fait alors que l'entreprise libérée prône l'absence de contrôle.

Le premier point de notre recherche était de recueillir les écrits et théories ayant trait aux entreprises libérées. Nous en avons exposé un bref historique et les étapes nécessaires à l'application d'un tel système. Nous nous sommes également penchées sur la personnalité du leader libérateur et nous avons enfin profité de cette étude théorique pour mettre en évidence les critiques avancées par les détracteurs du modèle d'entreprise libérée. Sur base de ces critiques, nous avons déduit notre problématique. Quelques hypothèses pouvaient être dégagées de cette recherche préalable, mais ne permettaient pas de tirer de conclusions globales.

Afin de tenter de tirer des conclusions, des entretiens individuels ont été menés auprès de divers acteurs d'une entreprise libérée belge, Art Green. Il s'agissait du deuxième grand volet de notre étude. Nous avons débuté par vous présenter l'entreprise cible et notre méthodologie de travail. Ensuite, nous sommes passées à l'analyse de cas à proprement parler.

Si vous consultez la retranscription des entretiens (*cf.* ANNEXE I, p. 92), vous constaterez que de manière globale, la majorité des personnes interrogées ont émis un avis positif sur le mode de fonctionnement libéré de l'entreprise. Le fait qu'une des personnes interviewées soit par contre en défaveur de l'application d'un tel type d'organisation fut une aide précieuse à l'élaboration de nos conclusions, car son point de vue a permis une analyse plus nuancée. Afin de pouvoir généraliser un maximum, nous avons intégré les pistes recueillies lors de l'état de l'art et les avons comparées avec notre matériau empirique. Nous avons ainsi relevé des similitudes, mais également des divergences par rapport à notre cas d'étude.

Cette recherche nous aura permis de conclure que la libération, comme ce fut déjà souligné auparavant, est un processus très personnel et qu'une entreprise libérée ne ressemble qu'à elle-même et à aucune autre. Son fonctionnement dépendra avant tout de la personnalité de ses membres et de leur vécu. De plus, en fonction des réactions et des attentes des salariés, elle peut varier de jour en jour. Elle est modulable. A priori, donc, même les collaborateurs les plus réticents devraient pouvoir trouver leur place dans une équipe libérée.

En outre, il est essentiel afin qu'une libération d'entreprise se passe de manière optimale que les acteurs de la libération comprennent qu'ils ne sont pas limités dans leurs actions, et que des démarches ou habitudes qui pourraient se révéler néfastes pour d'autres pourraient parfaitement convenir à leur organisation, ou à une partie des salariés. Prenons l'exemple de l'évaluation. D'aucuns, comme Art Green, ont aboli l'évaluation annuelle et s'en portent bien. Luc recourt à des discussions ponctuelles avec ses collaborateurs qui les font se sentir valorisés et respectés. D'autres, comme Harley Davidson Belgium, la pratiquent toujours de manière plus ou moins formelle. Les employés y voient une occasion d'évaluer la qualité de leur travail, et d'aborder des sujets délicats tels que l'augmentation salariale.

Comme déjà souligné auparavant, Pierre GOOSSENS estime que la libération peut paradoxalement mener à une situation de « *contrôle social absolu* ». Chaque travailleur a droit à la parole et se sent impliqué dans les décisions qu'il prend en concertation avec ses collègues. Ainsi, les managers ne font plus figure d'autorité, mais le contrôle se retrouve dans l'implication de chaque collaborateur. Cette situation de contrôle dissimulé peut en rebuter plus d'un. Mais faut-il tirer des conclusions hâtives ? Chez Art Green, au contraire, les ouvriers ne se sentent pas contrôlés, jugés. Grâce à leur caractère informel et direct, les réunions quotidiennes sont perçues comme informatives et les ouvriers y voient davantage une aide, un soutien dans leurs tâches journalières qu'une critique. Ils y partagent leurs expériences et expertise, et organisent leurs missions de la meilleure façon possible, en ayant reçu les conseils de l'ensemble des collaborateurs. Ils prennent confiance en eux et en leur travail.

Les trois types de problèmes d'adaptation et d'accueil nuancé se posent réellement lorsqu'un collaborateur trouve le modèle trop flou, et nécessite un cadre plus strict ; qu'il refuse de renoncer à la hiérarchie, au pouvoir ; ou bien qu'il ne se reconnaît pas dans les valeurs de l'entreprise.

Le premier cas de figure peut être géré en interne, via un encadrement plus présent des collaborateurs ou une révision des valeurs. Le modèle de l'entreprise libérée est connu pour sa transparence et la bonne transmission des informations. Le « flou » dont parlent les acteurs est donc davantage lié aux choix à opérer dans les tâches à accomplir. Or, les travailleurs sont libres d'organiser leur travail comme bon leur semble tant qu'ils agissent dans l'intérêt de l'entreprise. Le point d'achoppement vient probablement alors du fait qu'ils ne sont pas au courant de ce qui serait préférable pour l'entreprise, donc des valeurs de celle-ci. La solution serait donc d'établir une caste de valeurs partagées par tous et remplaçant les règles en vigueur au sein de l'entreprise. Lorsqu'un doute se fait ressentir malgré tout, le travailleur pourra se tourner vers ses collaborateurs, afin de récolter leurs conseils, comme chez Art Green lors de la réunion d'équipe quotidienne.

Dans le cas où une personne refuse de renoncer à la hiérarchie :

- si elle occupait précédemment un poste de cadre ou bien un poste ayant une influence sur le quotidien de ses collègues, comme Jean, alors

- qu'Isaac GETZ préconise une mutation vers un poste sans subalternes, nous concluons de nos recherches que son rôle devrait être orienté vers celui d'un leader soutenant ses collaborateurs dans leur développement personnel, ce qui lui permettrait de se sentir aussi valorisé qu'auparavant.
- si elle occupait une fonction de subalterne, comme Madeleine, cette personne est censée pouvoir refuser d'assumer des responsabilités supplémentaires et continuer à travailler selon sa routine. Cependant, nous pouvons constater que certaines entreprises ne veulent pas de ces exécutants et qu'ils finissent pas quitter l'entreprise, car ils ne sont plus encadrés comme ils l'auraient souhaité.

Dernier cas de figure, celui où une personne ne partage pas les valeurs de l'entreprise, il s'agit d'une réelle incompatibilité, puisque ces valeurs constituent le cœur même de la stratégie organisationnelle de l'entreprise. Dans ce cas, le travailleur finit souvent par partir de lui-même. Pour pallier ce problème, les valeurs sont souvent élaborées par les salariés eux-mêmes, ou bien par le leader libérateur qui les partage ensuite avec son équipe, comme ce fut le cas pour Art Green. C'est à ce moment que les collaborateurs ont le droit de discuter de l'éventuelle incohérence de ces valeurs. Mais comme l'adage le dit si bien : « *qui ne dit mot consent.* » Afin d'éviter que ce problème de non-conformité aux valeurs ne se présente avec les nouvelles recrues, les entreprises libérées semblent vouloir intégrer la présentation de leurs valeurs dès les processus de recrutement, et continuer à promouvoir l'ouverture d'expression.

Ainsi, l'accueil de la libération d'entreprise peut certes être mitigé, mais c'est aux collaborateurs, voire au leader libérateur, de diriger les détracteurs du modèle vers une forme d'organisation qui leur est propre. Chacun peut organiser son travail de la manière qui lui convient, tant que la vision et les objectifs de l'entreprise demeurent sa priorité. Le leader libérateur a donc un rôle central à jouer pour le bien-être de ses collaborateurs, et la libération n'est pas une fin en soi. Il devrait plus que jamais s'assurer que la vision et les objectifs de l'organisation sont partagés par tous, et éventuellement les remodeler si ce n'est pas le cas. Tous les collaborateurs, en particulier les plus récalcitrants, devront être écoutés, et leurs décisions devront être respectées, comme c'est le cas chez Art Green lorsque quelqu'un refuse d'assumer plus de responsabilités. Enfin, le leader libérateur devra tout mettre en œuvre pour satisfaire les besoins latents des salariés ne trouvant pas leur place au sein de l'entreprise libérée. Il est ainsi possible d'organiser par exemple des séances de *brainstorming* collectives afin d'écouter les doléances de collaborateurs malheureux et de tenter de trouver ensemble une solution pour remédier à leur mal-être. Bien évidemment, lorsque les collaborateurs en question n'y mettent pas du leur et ne fournissent aucun effort pour s'intégrer et trouver leur place, la situation peut être bloquée. Des décisions plus drastiques peuvent être prises, mais comme la littérature le souligne, les salariés décident alors généralement de partir d'eux-mêmes.

En conclusion, le modèle de l'entreprise libérée est parfois présenté comme une solution miracle, et nous sommes convaincues suite aux entretiens menés et aux résultats de recherches antérieures que cette forme de management est porteuse d'espoir.

Aux hommes maintenant de travailler sur eux-mêmes pour découvrir quels sont leurs besoins réels et appliquer les outils ad hoc en communion avec ceux de leurs coéquipiers. Comme pour de nombreuses choses, la mise en place de ce système relève du bon sens et de l'observation. Tous ne seront peut-être pas satisfaits de prime abord. Mais les cartes sont dans leurs mains.

BIBLIOGRAPHIE

- 7 croyances sur l'entreprise libérée, Les Echos, 29 octobre 2015
http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2015/10/29/cercle_142474.htm
- AGUILAR, Fabrice, *Critique de la notion de « libération d'entreprise » – Analyse du cas Décathlon*, Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2016
<https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/object/thesis:7214/datastreams>
- Art-Green / *Des valeurs dans votre jardin*, consulté la dernière fois le 12 mars 2019
<http://www.art-green.be/valeurs>
- BINTEIN, Patrick, BROTELLE, Philippe, DESAUVAGE, Camille, et GOEMAERE, Anne-Marie, *Leadership collaboratif: ENTREPRENDRE DEMAIN*, Janvier 2017, n° 34: 12, consulté la dernière fois le 21 février 2019
<http://wapinvest.be/wp-content/uploads/2017/03/B-WAPI-Numero-34.pdf>
- BONHOMME Olivier, Illustrateur, Drawing Lab
<http://olivierbonhomme.blogspot.com/2010/>
- CARNEY, Brian M., GETZ, Isaac et DEMANGE, Odile, *Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris: Flammarion, 2016
- CAVAREC, Yves, *Huit questions sur l'entreprise libérée*, Les Echos, 9 avril 2015
http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2015/04/09/cercle_130956.htm
- COLLE, Rodolphe, CORBETT-ETCHEVERS, Isabelle, DEFELIX, Christian, PEREAu Céline, et RICHARD, Damien, *Innovation et qualité de vie au travail: les entreprises "libérées" tiennent-elles leurs promesses ?*, Management & Avenir 93, n° 3, 2017: 161-183
<https://doi.org/10.3917/mav.093.0161>
- COMPANYWEB, spécialiste dans le domaine des informations d'entreprises en Belgique, consulté la dernière fois le 12 mars 2019
<https://www.companyweb.be/societe/art-green/sa/447380430>
- DEBRET, Justine, *La retranscription d'un entretien en 6 étapes (avec exemple)*, 19 mars 2018
<https://www.scribbr.fr/astuces/retranscription-entretien/>
- DEPAEPE, Philippe, *Management humain*, cours universitaire, UCL Mons, 2018
- GAGNE, JEAN-FRANCOIS, *Le business model des entreprises libérées*, Les Echos, 2 avril 2015
http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2015/04/02/cercle_130163.htm

- GETZ, Isaac, *La liberté, ça marche! : L'entreprise libérée : les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie*, Paris: Flammarion, 2016
<https://www.unicat.be/uniCat?func=search&query=sysid:17335918>
- GETZ, Isaac, *L'entreprise libérée: comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris: Fayard, 2017
- GILBERT, Patrick, RAULET-CROSET, Nathalie, et TEGLBORG, Ann-Charlotte, *L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?*, Annales des Mines - Gérer et comprendre 127, n° 1, 2017: 38-49
- JARON, Justine, *L'entreprise libérée décodée à travers la théorie de Mintzberg. Etude de cas: Davidson Belgium*, Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2017
- JEGOU, Olivier, et TASKIN, Laurent, *Faire sens de l'entreprise libérée: nouvelle alternative ou réhabilitation de la figure des patrons sociaux ?*, In 28è Congrès de l'AGRH, Aix-en-Provence: Université Aix-Marseille, 2017
- KONIECZNY, Nicolas, *Réussir la retranscription d'un entretien pour un mémoire ou une thèse*, 9 avril 2018
<https://www.ubiquis.io/info/retranscription-entretien-memoire/>
- L'entreprise libérée: c'est génial... surtout sur le papier*, Courrier Cadres, 7 octobre 2016
<http://courriercadres.com/management/conseils-dexpert/lentreprise-liberee-cest-genial-surtout-sur-le-papier-07102016>.
- LABELPAGES, *Art-Green, un autre regard sur le jardin*, consulté la dernière fois le 12 mars 2019
<https://www.art-green.be>
- LEDOUX, Laurent, *Les entreprises libérées ou Opale*, In Valeur(s) & management: des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management, EMS., 2017
[https://philoma.org/wp-content/uploads/docs/2017_2018_Fondements_pour_leadership_libérateur/Ledoux - Les entreprises libérées ou Opale - Extrait - La grande inversion - De Hemmer Olaf - Valeurs et management_20170907.pdf](https://philoma.org/wp-content/uploads/docs/2017_2018_Fondements_pour_leadership_libérateur/Ledoux_-_Les_entreprises_libérées_ou_Opale_-_Extrait_-_La_grande_inversion_-_De_Hemmer_Olaf_-_Valeurs_et_management_20170907.pdf)
- LEGRAND, Charlotte, *Espierre-Helchin: Art Green est devenue une entreprise libérée*, jeudi 20 juillet 2017, consulté la dernière fois le 12 mars 2019
https://www.rtbef.be/info/regions/hainaut/detail_espierre-helchin-art-green-est-devenue-une-entreprise-liberee?id=9650547
- LEJEUNE, Christophe, *Manuel d'analyse qualitative -Analyser sans compter ni classer*, Deboek supérieur, Méthodes en sciences humaines, 2018
- LIEVENS, Laurent, *Compétences managériales*, cours universitaire, UCL Mons, 2017
- MEISSONNIER, Martin, *Le Bonheur au Travail*, documentaire ARTE, 23 janvier 2015

MORLEC, Loïc le, *Entreprise libérée : dérive symbolique et confusion des genres*, Les Echos, 27 juillet 2015
http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2015/07/27/cercle_136289.htm#1Mchcj7kkEyzD5h.99

MORLEC, Loïc le, *L'entreprise libérée est-elle une révolution managériale ?*, Les Echos, 16 décembre 2015
http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2015/12/16/cercle_145807.htm

PETITBON, Frédéric, BASTIANUTTI, Julie, et DESCAMPS, Marguerite, *Managers, libérez, délivrez... surveillez? Les 6 clés pour travailler en confiance!*, Cherche midi. Paris, 2017

RICHER, Martin, *8 nuances de gris sur l'entreprise libérée*, site Management RSE, 12 octobre 2017
<http://management-rse.com/2016/09/30/8-nuances-de-gris-lentreprise-liberee/>

RICHER, Martin, *Entreprise « libérée » ou toute-puissance de l'entreprise ?*, site Management RSE, 13 octobre 2017, consulté la dernière fois le 22 février 2019
<http://management-rse.com/2017/10/13/entreprise-liberee-toute-puissance-de-lentreprise/>

RICHER, Martin, *L'entreprise libérée est-elle socialement responsable ?*, site Management RSE, 14 octobre 2017
<http://management-rse.com/2015/11/23/lentreprise-liberee-est-elle-socialement-responsable/>

SAILLY, Michel, *Démocratiser le travail: Un nouveau regard sur le lean management*, L'Atelier, 2017
http://management-rse.com/wp-content/uploads/2017/09/Sailly_Entreprise-liberee_pages-186-a-189.pdf

TASKIN, Laurent, DIETRICH, Anne, et GOMEZ, Pierre-Yves, *3.3 Transformation des attentes des individus, Management Humain*, DeBoek Supérieur, 85-89, 2016
<https://books.google.com/books?id=YYfUDgAAQBAJ&pg=PA85&lpg=PA85&dq=typologie+des+génération+rousseau&source=bl&ots=Q8AHQZrXzF&sig=ACfU3U343L7gtqFfV9J3UgoU7XQWgnQV-A&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwiD37Tiu7ThAhWCwFkKHRVYDsIQ6AEwAXoECAgQAQ#v=onepage&q&f=false>

WITTEZAELE, Jean-Jacques, *L'Homme relationnel*, Couleur Psy Seuil, 2013