

Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises

Isaac Getz et Brian M. Carney (2012)

Occurrence a lu pour vous...

Note de synthèse rédigée par des étudiants de l'UCL et relue par Occurrence

A travers une démarche ethnographique, Isaac Getz et Brian M. Carney ont étudié diverses entreprises qui, depuis des dizaines d'années, sont parvenues à instaurer une forme organisationnelle radicalement différente, où les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise : les entreprises libérées.

Pour rédiger cet ouvrage, les deux auteurs ont observé une trentaine d'organisations et rencontré les dirigeants actuels ou anciens qui ont joué un rôle déterminant dans la campagne de libération. Leur récit est proche de leurs données empiriques : il est factuel, descriptif, et fait la part belle aux exemples et aux citations. Les auteurs articulent leur pensée autour d'une série d'illustrations, basées sur leurs enquêtes menées en France, aux Etats-Unis, en Belgique, en Finlande... Ainsi, la narration est structurée par l'histoire de nombreuses entreprises libérées comme FAVI, Gore-Tex, IDEO, Harley Davidson, Sun Hydraulics, USAA, Vertex, SOL, Richards Group, Sea Smoke Cellars...

Le livre ne fait donc état que de très peu de théorie. Néanmoins, dans les premières pages de l'introduction, Isaac Getz et Brian M. Carney font référence au professeur McGregor et à sa distinction entre les deux manières de diriger une entreprise : la « **théorie X** » et la « **théorie Y** ». **Chacune de ces théories repose sur une série d'hypothèses concernant la nature humaine.**

- Selon la « **théorie X** », **l'homme éprouve une aversion pour le travail et l'évitera s'il le peut.** Il est dès lors indispensable de le contraindre, contrôler, diriger ou menacer de sanctions pour le convaincre d'accomplir l'effort nécessaire à l'atteinte d'objectifs organisationnels. Enfin, il préfère être dirigé et échapper aux responsabilités.
- A contrario, pour la « **théorie Y** » dont McGregor était convaincu de la supériorité, l'effort physique et mental au travail est aussi naturel que le repos. Sans contrôle ni menace, l'individu se dirigera lui-même au service d'objectifs organisationnels qui recueillent son adhésion, et il en sera gratifié par la satisfaction de son ego et de ses besoins de réalisation personnelle. Dans des conditions adéquates, l'homme recherche les responsabilités et développe sa faculté d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels. Finalement, la « **théorie Y** » soutient que le potentiel intellectuel de l'homme n'est que partiellement exploité dans les conditions de vie du monde moderne industriel.

En poursuivant dans la même direction, les auteurs différencient ensuite les sociétés « comment » des sociétés « pourquoi ». Cette distinction est à l'origine de Jean-François Zobrist, patron de FAVI, une entreprise libérée. Dans les sociétés « comment », la hiérarchie passe beaucoup de temps à dire aux salariés comment faire leur travail. **Cela engendre deux conséquences : on finit par juger les employés en fonction d'une multitude de facteurs en faisant l'impasse sur ce qui compte vraiment, et il devient impossible de modifier la moindre règle tant elles sont abondantes.** Les entreprises « pourquoi » remplacent la myriade de « comment » par une seule question : pourquoi faites-vous ce que vous faites ? **Les organisations libérées se basent sur la « théorie Y » et sur le modèle « pourquoi ».** Les travailleurs disposent de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise.

Pour justifier en quoi la manière de diriger des entreprises « comment » est inadéquate, les auteurs reviennent sur leur évolution. Selon eux, les résultats des entreprises hiérarchiques (ou « bureaucratiques ») pourraient être meilleurs. Ce qui les en empêche, ce sont leurs employés désengagés, stressés, malades, voire absents. Ce préjudice n'apparaît pas dans la comptabilité officielle, mais il se dissimule dans les coûts de rotation du personnel, du stress et des relations conflictuelles avec la main-d'œuvre. Il apparaît aussi à travers l'absence d'innovation et une croissance organique à peine perceptible. Malgré ces contreperformances, la plupart des sociétés restent fidèles à ce mode d'organisation. Isaac Getz et Brian M. Carney expliquent ce phénomène par la métaphore des cinq macaques et de la banane. **Pourtant, accorder la liberté d'action aux salariés va non seulement permettre de réduire de nombreux coûts cachés, mais aussi de développer spectaculairement la capacité d'innovation et le chiffre d'affaires de l'entreprise.**

Les auteurs ont analysé la démarche de leadership nécessaire pour bâtir de telles organisations. Il en ressort que le changement doit commencer par le leader lui-même. Ils ont tous en commun la volonté de mettre sur pied des entreprises de niveau mondial. L'enquête révèle que ces derniers décident de mener une campagne de libération suite à deux types d'expérience : l'exaspération des pratiques existantes dans la bureaucratie, ou l'admiration pour une entreprise libérée. Il est impératif qu'un libérateur potentiel s'abstienne de dire aux autres ce qu'ils doivent faire. Il doit vivre les valeurs qu'il cherche à insuffler à son entreprise. **Le secret pour libérer une entreprise est de considérer tous les salariés comme intrinsèquement égaux.** Cela passe par le démantèlement des symboles et pratiques existantes comme la hiérarchie et son organigramme, les parkings réservés, les bureaux plus spacieux, les pointeuses... La plupart de ces entreprises autorisent les salariés à choisir leur leader, à déterminer leur horaire, leur salaire et le contenu de leur poste. Ensuite, le dirigeant se doit d'écouter tous les salariés, et de partager activement sa vision de l'entreprise avec eux pour qu'ils se l'approprient émotionnellement. **Enfin, il est nécessaire de construire un environnement favorable à l'automotivation en apportant les nutriments essentiels au bien-être : l'affiliation, la compétence et l'autonomie.** L'organisation alors libérée permet d'atteindre la performance forte et durable visée.