Page réalisée par le groupe professionnel Agro dirigeants

L'entreprise « libérée »

Le groupe professionnel Agro dirigeants a organisé le 13 octobre dernier, à l'initiative d'Elisabeth Durieux (V81) une conférence sur les organisations libérées, animée par Sophie Tristant.

Sophie Tristant (E03)
Proconseil, Directeur de mission
Sophie.Tristant@proconseil.fr
Elle est spécialisée dans l'excellence opérationnelle et la responsabilisation dans ce Cabinet de conseil en management et en organisation créé en 1984. Proconseil a accompagné les premières entreprises « libérées ».
(www.proconseil.fr)

«Zéro chef», « tous responsables»… Au-delà des slogans chocs, ce sont surtout les résultats de ces entreprises qui attisent la curiosité. En effet, les plus anciennes, comme FAVI, Poult ou SEW Usocome affichent en permanence de belles performances économiques et sociales dans des secteurs très concurrentiels. Et de tels exemples, qui se comptaient sur les doigts d'une main en France il y a 30 ans, sont de plus en plus nombreux.

Qu'est-ce qu'une entreprise « libérée » ?

Tout d'abord, cette notion d'entreprise libérée n'est ni normée ni contrôlée : la raison tient à sa nature même. Ainsi, je prendrai soin de citer Isaac Getz et Brian M.Carney, premiers à populariser le concept, qui définissent une organisation libérée comme *« une organisation où les collaborateurs sont considérés comme des adultes pleinement responsables »*.
A priori, toutes les entreprises emploient des adultes responsables. Mais responsables de quoi, si ce n'est de réaliser des tâches qui sont contrôlées par d'autres… Et c'est bien là, dans cette mise en pratique de la responsabilisation que se trouve la particularité de ces organisations.

Mais concrètement…

Commençons par ce que cela n'est pas :
- ce n'est pas l'anarchie où chacun agit comme il le veut et pour son compte personnel,
- ce n'est pas un lieu où tout le monde décide de tout,
- ce n'est pas l'éradication dogmatique des chefs,
- et, surtout, ce n'est en aucun cas une recette que l'on peut copier telle quelle.

Chacune de ces entreprises se distingue en effet par son histoire, son savoir-faire et ses marchés. Toutes, en revanche, ont un dirigeant qui croit en la capacité de l'ensemble de ses collaborateurs à donner leur maximum pour leur entreprise.
Ainsi, on peut plus facilement caractériser une entreprise libérée par des principes directeurs qui trouveront des applications différentes dans des contextes différents, comme un caméléon qui trouve ses couleurs en fonction de son environnement. Les résultats, eux, sont les mêmes : performance et épanouissement de tous.

Les principes et leur mise en œuvre

Les deux principes directeurs sont :
- faire confiance a priori ; laisser à chacun le choix des moyens pour atteindre la finalité souhaitée,
- partager le savoir et les connaissances avec transparence.

Comment les mettre en application ? :
- En installant des communautés intégrant des représentants de chacun des niveaux de l'entreprise pour décider des recrutements, des salaires, des investissements.
- En formant et informant les salariés sur l'économie, les nouvelles technologies, les techniques de créativité pour qu'ils puissent trouver des solutions par eux-mêmes.
- En communiquant avec transparence sur les initiatives gagnées et perdues, les chiffres d'affaires, les marges pour que chacun puisse agir en conscience.

Mais sans rupture, certains avancent quand même

La plupart des entreprises libérées ont choisi de se transformer de manière radicale tel un bing bang. Mais, tous les dirigeants n'ont pas forcément la maîtrise des leviers d'actions pour libérer l'intégralité de leur entreprise. Certaines actions sont à leur portée. Ainsi, redonner plus de sens et de transparence, développer l'autonomie dans les prises de décisions, former sans compter... Ces premières actions sont déjà de grands changements qui engagent sur la voie de la libération.

C'est le choix fait en 2013 par une grande coopérative céréalière, où Jacques Launois, était un des chefs de projet. Ils ont souhaité donner du sens, un territoire, des leviers d'actions aux équipes opérationnelles disséminées dans les silos tout en créant de la proximité entre les fonctions centrales et le terrain. La voie choisie : la responsabilisation par des missions prises en charge par tous en lien avec les fonctions centrales et avec leur équipe ; des rituels structurés pour suivre l'activité et décider ensemble ; des fonctions centrales en support des difficultés sur le terrain. Depuis, les adhérents bénéficient d'un meilleur conseil et d'un suivi fin et réactif : la boucle est bouclée.
Thierry Almayrac, d'une autre coopérative, débute dans cette aventure. En effet, même si ce projet a mûri depuis plus d'un an, ce n'est qu'en octobre dernier que les équipes se sont reconfigurées : une ligne hiérarchique plus courte, des équipes à taille humaine où proximité et écoute sont une priorité, des territoires plus clairs et où l'on se sent chez soi. Depuis, les démarrages se passent sans présence managériale : tout est donc une histoire de confiance. Et vous, c'est pour quand ? ❁ ***Sophie Tristant (E03)***