



ENTREPRISES LIBÉRÉES : COMMENT TENIR DANS LA DURÉE ?

Pour qui souhaite dépasser un simple effet de mode, « libérer » une entreprise est un travail d'équilibriste, entre planification et adaptation. Les approches expérimentales et pragmatiques ont en effet un taux d'abandon plus faible que les démarches dogmatiques ou radicales.

Il n'existe pas de méthode unique et encore moins de modèle pour libérer une entreprise. La recherche récente montre néanmoins qu'un certain nombre de bonnes pratiques aident à pérenniser la transformation. En particulier, il semble incontournable de veiller à la cohérence et à la progressivité entre les différentes étapes de la démarche.

Entreprise libérée : *back to basics*

La notion d'entreprise « libérée » doit son succès au best-seller d'Isaac Getz et de Brian Carney, *Liberté & Cie*, paru en 2012 ainsi qu'au documentaire *Le bonheur au travail* diffusé en 2014 sur Arte. Depuis, un nombre croissant d'organisations cherchent à s'inspirer de cette forme organisationnelle. Parmi les exemples les plus connus, on peut citer Décathlon ou Airbus Saint-Nazaire. Il existe aussi des cas d'échecs célèbres, comme la biscuiterie Poulton, où l'on a constaté un retour en arrière, notamment après le départ de l'initiateur de la transformation (souvent appelé « leader libérateur »). Se pose donc la question des outils qui favorisent, pérennisent ou au contraire entravent la « libération » des salariés vers plus d'autonomie et de participation.

Les pratiques managériales, pivot de la libération

Appréhender la libération comme un processus organisationnel permet de mesurer les changements effectivement opérés dans l'entreprise, par contraste avec les promesses des directions plus ou moins réalisées à des fins de communication. Surtout, on observe que cela rend le succès de la démarche moins dépendant de la personnalité du dirigeant. Le travail de recherche présenté dans ce Cube a permis de regrouper les changements organisationnels en trois « grappes ». Chacune désigne un

sous-ensemble de pratiques cohérentes entre elles, partageant une même finalité : une grappe de *communication*, une grappe d'*accompagnement des salariés* et une grappe d'*autonomisation*.

Privilégier une montée en autonomie progressive

L'étude approfondie de deux PME françaises, que l'on peut qualifier de « libérées », fait apparaître un ordre d'adoption à privilégier : œuvrer d'abord à la fluidification de la communication (par exemple en créant des espaces d'échange) et à la mise en place de dispositifs d'accompagnement (par exemple du coaching) tend à faciliter la montée en autonomie des salariés. Il apparaît donc souhaitable de libérer une organisation progressivement, en combinant prudence et pragmatisme, afin de conserver la possibilité de s'ajuster au contexte organisationnel et de rester à l'écoute des salariés. En effet, les itérations ont été moins nombreuses dans l'entreprise ayant choisi de se « hâter lentement », tandis que l'entreprise qui a adopté les pratiques libérées d'un seul tenant a connu une assimilation plus délicate.



[Lire ou télécharger le Cube](#)