

**Faut-il libérer  
l'entreprise ?**

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



Gilles VERRIER  
Nicolas BOURGEOIS

# Faut-il libérer l'entreprise ?

Confiance, responsabilité  
et autonomie au travail

Préface de  
Jean-Dominique  
Senard

DUNOD

## Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, 2016  
5 rue Laromiguière, 75005 Paris  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)  
ISBN 978-2-10-074301-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Remerciements</b>	IX
<b>Préface</b>	XI
<b>Introduction</b>	1
<b>1 L'état des lieux : quelles réflexions et pratiques innovantes ?</b>	7
Au cœur des débats, la notion d'entreprise libérée	8
Le taylorisme et sa critique	17
Les innovations organisationnelles et managériales depuis les années 70	20
Les réflexions récentes	29
Une première analyse	37
<b>2 L'enquête : l'entreprise a-t-elle besoin de se libérer ?</b>	41
Les transformations qui s'imposent aujourd'hui à l'entreprise	41
Les réalités des entreprises aujourd'hui et les blocages	54
Réinventer l'entreprise, une nécessité	69
<b>3 Les fondations : quels repères et quelles convictions pour transformer l'entreprise ?</b>	79
Les limites de l'entreprise libérée	79
Les bases d'une démarche	92
Les cinq notions clés	94
Apprendre des jeunes entreprises	108
Les principes d'action	112
<b>4 La mise en œuvre : quels leviers actionner ?</b>	117
Définir et animer des éléments de sens, boussole et source d'engagement	118
Formaliser une stratégie construite et portée par tous	122
Assurer la montée en responsabilité et en compétence	124

Mettre en place des structures facilitantes	126
Réguler les interactions	130
Construire des politiques RH partagées	131
Repositionner les managers	133
Centrer les fonctions support sur la création de valeur	138
Repenser le rôle et la posture du dirigeant	140
Par où commencer ?	141
<b>Conclusion</b>	143
<b>Annexe</b>	146
<b>Bibliographie</b>	167
<b>Index</b>	169

## REMERCIEMENTS

---

**C**et ouvrage est le résultat d'un travail d'équipe. Caroline del Torchio, Emmanuel Fatras et Adrien Fender, tous trois senior managers au sein d'Identité RH, se sont particulièrement impliqués dans sa production. Jeune entreprise, Identité RH tente de s'appliquer à elle-même les convictions développées dans ces pages.





## PRÉFACE

---

**N**ous vivons un moment paradoxal. D'un côté, tout concourt à pousser l'entreprise vers des formes de gouvernance et de management fondées sur la liberté, l'initiative et la responsabilité. De l'autre, jamais les systèmes de pilotage de la performance et du progrès, servis par l'évolution galopante des techniques de l'information et de la communication, n'ont apporté de telles possibilités de centralisation et de contrôle.

Attentifs aux drames qui ont secoué certaines entreprises, les managers écoutent de plus en plus les sociologues et les psychologues du travail qui voient dans le développement du *pouvoir d'agir* le moyen de les éviter. Ils encouragent l'intervention d'ergonomes de l'activité, là où ils perçoivent des risques psychosociaux. Ils observent avec inquiétude alors même que les conditions de travail se sont constamment améliorées et continuent de le faire, jamais la société ne s'est montrée aussi sujette à ce qu'on nomme la « souffrance au travail ». Ainsi, la souffrance ne proviendrait pas tant de la pénibilité du travail (puisqu'elle tend à diminuer) que du contexte dans lequel il s'effectue et de ses formes. Le stress ne serait pas tant généré par l'intensité de l'effort que par la complexité des organisations et leur lot d'*injonctions contradictoires*. Au travail, la personne humaine étoufferait sous les prescriptions et le contrôle et développerait la frustration de potentialités ignorées... Sur ces questions, les analyses sont riches et profondes, la littérature abondante.

La part croissante que prennent les nouvelles générations dans le fonctionnement des entreprises appelle aussi cette attention aux formes de l'activité de travail. Je ne crois pas que les attentes de ces générations soient radicalement différentes de celles des générations précédentes. Elles sont l'expression des besoins vitaux de l'âme humaine, et ces besoins sont de toutes les époques. La différence des générations réside davantage dans la manière – largement déterminée par l'éducation – dont elles supportent que ces besoins ne soient qu'imparfaitement satisfaits. L'évolution sociétale appelle ainsi l'entreprise, soucieuse d'attirer et de conserver les talents, à plus de liberté et de responsabilité, moins de formalisme, plus d'agilité, moins de contraintes et d'exercices imposés, plus de développement personnel et de lien social...

De fait, au moins d'un point de vue intellectuel, la page du taylorisme se tourne, et il y a maintenant longtemps que le monde de l'entreprise, des professeurs de management et des consultants s'emploie à la tourner. De Douglas McGregor, avec sa *théorie Y* qui prend en 1960 l'exact contre-pied des prémisses de la théorie taylorienne, à Isaac Getz et Brian M. Carney qui prônent, de façon quasi-militante, « l'entreprise libérée », en passant par les dizaines de travaux et d'expériences qui ont fait profondément évoluer nos modèles de management, nous voyons bien que, dans les choix d'organisation qui s'offrent à nous, le facteur humain n'a jamais été aussi central.

Nous avons tous grand besoin de remettre l'ensemble de ces travaux en perspective. L'évolution ne consiste pas en une succession de nouveautés qui élimineraient les acquis antérieurs. Elle est la combinaison de ce qui, dans ces acquis, conserve une valeur durable et inspire des pensées nouvelles qui en modifient la forme, et parfois en infléchissent le fond. Cette mise en perspective est, de mon point de vue, un premier mérite de l'ouvrage que nous proposent aujourd'hui Gilles Verrier et Nicolas Bourgeois.

En tout état de cause, l'entreprise sait désormais que les organisations, les méthodes et les outils les plus éprouvés ne suffisent plus à fonder sa compétitivité sur des bases durables. Ces éléments sont certes nécessaires et je crois qu'ils le resteront. Mais lorsqu'ils ont pour effet de réduire la motivation et, au-delà de la motivation, l'engagement des personnes, ils nous font perdre trois atouts essentiels : la qualité de la relation clients, l'innovation et l'agilité. Or, sans ces atouts, la compétitivité s'évapore inexorablement.

Le paradoxe se tient précisément là. Au moment même où nous nous sommes persuadés que la libération des énergies était devenue à la fois une obligation morale au titre de la *responsabilité sociale de l'entreprise* et la condition première de son efficacité, nous avons développé des systèmes de commandement et de contrôle d'une extrême sophistication. Là où le taylorisme avait essentiellement façonné l'activité ouvrière, la combinaison des systèmes d'information, des systèmes qualité et du contrôle interne ont étendu la capacité des grandes organisations à mettre tout et chacun sous contrôle. L'obligation dans laquelle nous avons été de garantir l'impossibilité du faux pas ou, pire encore, de la malversation nous a conduits à refuser l'erreur et à encadrer strictement l'activité de tous les employés au moyen de référentiels et de standards. Imposés du haut, ceux-ci ont fait naître ce sentiment d'enfermement, de complexité et de lourdeur administrative, de lenteur décisionnelle, de réduction du *pouvoir d'agir*, d'où émane aujourd'hui l'essentiel de la souffrance au travail, mais aussi certaines limites à l'efficacité opérationnelle.

La libération des énergies suppose cette liberté et cette responsabilité qui, combinées, définissent l'autonomie avec son corollaire, le droit à l'erreur. Gilles Verrier et Nicolas Bourgeois rendent bien compte des deux modèles d'entreprise qu'opposent I. Getz et B. M. Carney, *l'entreprise comment et l'entreprise pourquoi*. C'est bien entre ces deux modèles que nous avons à choisir. La nécessaire libération des énergies exclut que ce soit tout l'un. Nous ne savons pas encore si, au regard de leur taille, de leur complexité, de leur histoire et de leur culture, toutes les entreprises peuvent demain devenir tout l'autre.

Pour ma part, je discerne une forte parenté entre cette conception et le *principe de subsidiarité* qui m'est cher, tant en ce qui concerne la vie de la cité que pour ce qui touche l'activité de l'entreprise. Ce principe, qui recommande que les échelons supérieurs ne se substituent jamais aux échelons inférieurs dans les affaires dont ceux-ci sont capables de s'acquitter de leur propre initiative, pose en corollaire le devoir d'assistance des premiers vis-à-vis des seconds. Aide, et non substitution, c'est-à-dire développement des capacités des différents échelons à conduire leurs affaires de façon autonome. En d'autres termes, intervention en cas de nécessité, puis retrait.

Pour les concepteurs du principe de subsidiarité, il s'agissait de répondre à deux besoins essentiels : d'une part respecter la dignité humaine en donnant à chacun la possibilité d'exprimer la plénitude de ses talents ; d'autre part assurer la capacité de la cité à se gouverner efficacement en évitant de disperser l'esprit et la volonté des organes dirigeants dans des affaires qui n'étaient pas de leur niveau, au risque d'amoindrir leur capacité à prendre la hauteur nécessaire à un bon gouvernement.

On ne voit pas de raison de penser qu'un tel principe ne s'appliquerait pas à l'entreprise. Il s'y trouve à tout niveau une somme d'expérience qui inspire une confiance sans laquelle l'autonomie ne saurait être concédée. Un fort maillage managérial et de solides dispositifs de formation permettent la diffusion des valeurs professionnelles, des principes d'action et des buts de l'organisation. Dès lors, point n'est besoin de tout prescrire ni de tout contrôler *a priori*. Il suffit que chacun, bien intégré au sein d'équipes à la fois protectrices et stimulantes, reçoive les compétences et les autorisations grâce auxquelles il pourra s'acquitter des affaires de son niveau.

L'ouvrage de Gilles Verrier et Nicolas Bourgeois pose clairement les fondements sur lesquels doit reposer l'exercice d'une liberté responsable. Partie importante de mon point de vue, critique même, car autant je suis convaincu de la puissance de la subsidiarité dans le fonctionnement de

l'entreprise et la qualité de sa relation avec ses clients, autant je pressens les catastrophes qui pourraient découler d'une autonomie mal orientée.

Au demeurant, je vois dans ce risque la raison principale de la persistance du paradoxe que j'ai évoqué. Entre la dynamique d'une gouvernance et d'un management résolument responsabilisants et la sécurité que procurent des systèmes de pilotage rigoureux, le cœur autant que l'esprit n'hésitent pas. Mais ne nous voilons pas la face : choisir la première revient à engager une transformation culturelle et organisationnelle d'une ampleur considérable. Or, une telle transformation, appliquée à des entreprises internationales habituées à fonctionner suivant le principe opposé, représente une prise de risque inouïe. Surgit ainsi un dilemme entre la conviction et la confiance, d'une part, la responsabilité et la maîtrise du risque d'autre part. C'est parce qu'il est difficile de sortir de ce dilemme qu'on voit parfois la main droite ignorer ce que fait la main gauche, des essais de responsabilisation cohabiter avec le renforcement des systèmes de pilotage et se heurter à de nouvelles exigences de prescription et de contrôle.

Sur ce point encore, l'ouvrage que l'on va lire apporte des réponses utiles. Il le fait dans l'esprit de ce que certains appelleront la responsabilisation, d'autres la libération de l'entreprise. Il ne cherche pas à indiquer un *comment procéder*, mais à guider le lecteur à travers l'ensemble des réalités de l'entreprise dont la transformation en cause nécessitera le remodelage. Il ne faut pas en attendre de recette toute faite. Sur ce point, Gilles Verrier et Nicolas Bourgeois rejoignent I. Getz et B. M. Carney : chacun doit se donner sa propre vision, son propre cadre et tracer sa propre route.

Ce livre présente avec méthode et mesure des pistes qui permettront à ceux qui, pour reprendre la belle expression de Vincent Lenhardt, choisiront « d'oser la confiance » d'organiser et de conduire une transition à la fois ambitieuse et maîtrisée. Pour ma part, voyant au sein de Michelin les effets de cette démarche sur l'engagement des personnes et la performance des équipes, je considère que si la libération des énergies, la simplification de l'organisation et des processus sont une réalité vécue par l'ensemble du personnel du groupe, si la digitalisation est un levier de responsabilité plutôt que de mise sous contrôle, si nos clients sentent nos employés habités par la passion du service du fait même de cette dynamique nouvelle, alors nous aurons à la fois honoré notre responsabilité sociale et bien œuvré à notre pérennité.

Jean-Dominique Senard  
Président de la gérance du groupe Michelin

## INTRODUCTION

---

**P**our qui s'intéresse aux débats qui traversent le monde du travail, est-il encore possible d'échapper au buzz autour de « l'entreprise libérée » ? Un tel phénomène, autour d'une notion présentée comme révolutionnaire, est à ce jour sans précédent par son ampleur.

Point de départ de cet engouement, la publication de *Liberté & Cie*<sup>1</sup> en France en 2012 par Isaac Getz et Brian M. Carney. Retenons une première définition de l'entreprise libérée, telle qu'elle est formulée par les auteurs : il s'agit d'une entreprise où les salariés sont libres et responsables d'entreprendre toutes les actions qu'ils estiment les meilleures pour l'entreprise. Nous reviendrons sur cette définition.

Cet ouvrage est à rapprocher des conférences et témoignages des dirigeants de quelques entreprises se posant comme libérées. Nombreuses sont les vidéos postées à leur propos. D'autres livres sont parus ensuite sur le thème de l'entreprise libérée ou sur des notions connexes. Mais c'est le documentaire diffusé sur Arte le 24 février 2015 qui a accéléré la dynamique. Ainsi, le journal *Les Échos* du 2 mars 2015 affirmait : « Nous étions très nombreux devant notre écran la semaine dernière à voir "The" film "*Le bonheur au travail*" de Martin Meissonnier sur Arte, celui que nous avons tous relayé sur les réseaux sociaux à grandes pompes. Impossible d'y échapper tant le tintamarre provoqué par la diffusion de ce film fut grand ».

Dans les semaines et mois qui ont suivi, l'ensemble des médias se sont emparés du thème qui s'impose désormais dans les réflexions sur l'entreprise. Mais cette diffusion large n'est pas toujours synonyme de qualité du débat : l'entreprise libérée est parfois évoquée de façon caricaturale comme la nouvelle forme d'organisation et la solution universelle permettant de régler tous les problèmes et de rendre les salariés heureux en les libérant des managers.

Pour ne pas se déconnecter de ce qui se joue autour de l'entreprise, de nombreux acteurs économiques ont ressenti le besoin d'approfondir le thème. En parallèle de sa diffusion tous publics, il s'est donc invité dans de

---

1. Isaac Getz et Brian M. Carney, *Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Éditions Fayard, 2012.