

Les entreprises libérées ou Opale

La grande inversion : « les » valeurs comme objectif, « la » valeur comme conséquence ?

Par Laurent Ledoux, *Equis – Philosophie & Management* (www.philoma.org) – 10/09/17
Cet article est dédié à la mémoire de Matthias Moyersoën

Résumé

Au-delà de leurs divergences "philosophiques", les principes des Entreprises libérées de Getz et des Organisations Opale de Laloux convergent et induisent une inversion fondamentale dans les pratiques de gestion : les "valeurs" y deviennent les objectifs ultimes tandis que la "valeur financière" devient l'une des conséquence du respect de ces valeurs. Le présent article vise avant tout à faire comprendre au lecteur ce que cette « inversion des valeurs » implique comme changements dans la philosophie de leadership adoptée par les leaders libérateurs ou Opale, et quelle préparation ou transformation intérieure cela requiert de leur part.

Selon Isaac Getz (« Liberté & Cie », 2012, co-écrit avec Brian Carney), une entreprise libérée est « une forme organisationnelle dans laquelle la majorité des salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bonnes — eux et non leur patron — pour réaliser la vision de l'entreprise ». On peut en déduire que la philosophie d'un « leader libérateur » est fondée sur un respect fondamental des collaborateurs considérés, comme des adultes pleinement responsables, et sur leurs besoins fondamentaux en tant qu'êtres humains.

La forme organisationnelle que Frédéric Laloux appelle Opale dans son livre « Reinventing Organizations » (2014) est proche de celle dont Isaac Getz parle dans « Liberté & Cie ». Jean-François Zobrist, directeur de l'entreprise picarde Favi entre 1983 et 2009, est d'ailleurs pris par l'un et par l'autre comme un exemple de leader « libérateur » et « Opale ».

Les leaders et organisations étudiés par Getz et Laloux opèrent selon des principes communs (l'auto-direction ou auto-gouvernance) ou très proches : le respect de l'égalité intrinsèque et le développement des personnes pour Getz ; la quête de plénitude et la raison d'être évolutive de l'organisation pour Laloux.

Il n'a évidemment pas fallu attendre Getz ou Laloux pour que des organisations poursuivent peu ou prou ces principes afin d'augmenter l'engagement des collaborateurs, et ainsi augmenter la performance ou la valeur financière de l'entreprise. Ce qui caractérise cependant les organisations libérées ou Opale, c'est que ces principes sont poursuivis pour eux-mêmes, comme des objectifs ultimes. En ce sens, ces principes sont des valeurs à proprement parler. Pour les organisations libérées ou Opale, la performance, le profit ou la valeur financière de l'organisation ne sont donc plus vus comme des objectifs ultimes, qu'il s'agit de maximiser, mais plutôt comme la simple résultante ou conséquence d'un environnement organisationnel où les travailleurs ont envie de venir chaque matin, et donner le meilleur d'eux-mêmes. Une façon encore plus radicale de formuler cette inversion est de considérer le profit ou la valeur financière comme une contrainte qu'il s'agit de garantir pour assurer la viabilité de l'organisation et sa capacité à réaliser dans la

durée sa raison d'être. « *Il faut respirer pour vivre mais nous ne vivons pas seulement pour respirer* », résume parfaitement Jean-François Zobrist¹.

Origine et domaine d'application

Comme ils le reconnaissent eux-mêmes, Getz et Laloux n'ont rien « inventé » : ils ont essentiellement conceptualisé les principes, soit d'une version radicale du leadership transformationnel², le leadership libérateur (Getz), soit d'un nouveau paradigme de gestion (Laloux), à partir de l'observation de dizaines de leaders et de leurs organisations. Ces organisations, petites ou grandes, provenant des secteurs privé, public ou non-marchand, et de secteurs d'activités les plus divers, opéraient, parfois depuis plusieurs décennies, selon des principes ou valeurs communes ou fort proches, sans pour autant avoir toujours des contacts directs entre elles ou être organisées en un réseau explicite³.

Quelles forces « structurelles » les ont amenées à en faire autant ? Quelles idées, partagées inconsciemment ou consciemment, ont inspiré leurs dirigeants à s'engager dans cette voie ? Les réponses de Getz et de Laloux à ce sujet sont différentes mais fort complémentaires.

Getz et les entreprises libérées

Docteur en psychologie, Getz met en avant la Théorie Y de McGregor d'une part et les études empiriques de Deci & Ryan⁴ d'autre part, le tout accompagné d'une philosophie de leadership qu'il dégage de ses propres études empiriques :

1. En 1960, dans « *The human side of enterprise* », McGregor, professeur en Organizational Behavior au MIT, propose une philosophie d'organisation, qu'il appelle Théorie Y, en opposition à la Théorie X, philosophie sous-jacente au modèle de la bureaucratie hiérarchique. Dans un article co-écrit avec Laurent Marbacher, Getz précise : « *S'appuyant sur la théorie psychologique de la motivation de Maslow, McGregor a remis en question la pertinence des croyances fondamentales des managers selon lesquelles les salariés ont une aversion intrinsèque pour le travail et préfèrent être dirigés afin d'échapper aux responsabilités. Pour McGregor, ces croyances n'ont aucune substance réelle car les aspirations des êtres humains et leurs besoins révélés par la recherche en psychologie sont tout autres : la réalisation de soi, l'autocontrôle pour accomplir les objectifs qu'ils partagent, etc.* ». Dans le même article, Getz et Marbacher constatent que McGregor est l'auteur le plus couramment cité par les leaders libérateurs qu'ils ont interrogés et qui a donc eu « le rôle le plus déterminant pour la philosophie de l'entreprise libérée » (les autres théoriciens le plus régulièrement évoqués étant A. Maslow, J.-C. Fauvet, S. Covey, P. Senge et S. Shiba ; Getz et Marbacher évoquent également M. Parker Follet, P. Drucker, W.L. Gore, M. DePree, R. Townsend, R. Semler comme sources d'inspiration ; pour plus de détails, voir « *La liberté d'action des salariés : une simple théorie ou un inéluctable destin ?* »).
2. Tandis que dans la Théorie Y, les principes d'autocontrôle ou de réalisation de soi sont issus des besoins psychologiques théorisés par Maslow, Getz identifie ces mêmes principes, que

¹ Zobrist a précisé sa pensée sur ce point, suite à la lecture d'une épreuve du présent article : « Le but de l'entreprise est comme pour tout ce qui est vivant donc mortel, la pérennité, comme pour un arbre mon chien et moi. Pour la pérennité animale il y a deux moyens : un carburant la nourriture, mais avec la nourriture on peut bricoler, on peut manger Hallal, Cachère ou même pas du tout le vendredi saint, et il y a un carburant l'oxygène, et là on ne peut pas bricoler, il n'y a aucune religion où on ne respire pas le samedi matin. Le carburant, la respiration de l'entreprise est le cash-flow (résultat de l'effort collectif avant les magouilles légales que sont les amortissements et autres provisions). La qualité d'un management ne se juge qu'au cash-flow. Et l'entreprise libérée est l'entreprise qui par la confiance la bienveillance et le bonheur de ses productifs génère le plus de cash-flow car un ouvrier heureux fait 5 point de cash-flow en plus, le même malheureux en fera 5 de moins. Il y a là 10 points de cash-flow qui dorment. Et un cadre maladroît peu rendre 100 ouvriers malheureux. Là est le vrai problème. Alors que ce même cadre mis sur la route pour vendre ou en études ou recherche pourra lui aussi contribuer à la génération de profit garant de la pérennité du travail de tous. »'

² Burns (1978)

³ Cela n'empêche évidemment pas que dans certains cas, certains leaders libérateurs se soient inspirés de l'expérience d'autres leaders libérateurs ou aient eu des lectures communes. Dans « *La liberté d'action des salariés : une simple théorie ou un inéluctable destin ?* » (2012), Isaac Getz dresse un tableau décrivant l'écosystème des idées des modèles ayant influé sur la construction des entreprises libérées qu'il a étudiées, « qui a défaut de fournir une explication causale, apportent un éclairage sur certaines sources de similitudes relevées ».

⁴ Deci & Ryan (1985)

suivent les entreprises libérées, comme étant issus des besoins psychologiques tels qu'établis empiriquement par les psychologues E. Deci & R. Ryan dans leur théorie de l'autodétermination. Dans tous les cas (que ce soit pour McGregor et pour Deci & Ryan), Getz et Marbacher notent toujours dans le même article que « *transformer une entreprise signifie remplacer des pratiques et des symboles organisationnels qui ignorent les besoins psychologiques des salariés par de nouvelles pratiques et de nouveaux symboles qui les satisfont* ». Getz résume les besoins fondamentaux des salariés – dont la satisfaction est « l'essence même de l'entreprise libérée » – comme étant : l'égalité intrinsèque (qui inclut entre autres le respect⁵), le développement personnel (la réalisation de son potentiel, de ses dons,...) et l'auto-direction (la liberté de décider quelle action entreprendre pour réaliser la vision de l'entreprise). Il illustre ces besoins de la façon suivante : « *Ces entreprises [libérées] ont compris que la crise n'agit pas seulement sur la situation économique, mais aussi sur les salariés, en accentuant leurs besoins fondamentaux. Face à un avenir incertain, les salariés veulent encore plus de considération et de confiance, par le biais d'informations encore plus nombreuses sur la situation économique de leur entreprise. Face à la diminution de la demande qui leur était habituellement adressée, ils veulent maîtriser d'autres compétences pour être présents dans le cas où une demande d'un type nouveau apparaîtrait. Enfin, face à la recrudescence des défis, ils veulent s'auto-diriger encore davantage pour pouvoir apporter leurs propres solutions* »⁶.

3. A la Théorie Y de McGregor et de l'autodétermination de Deci & Ryan, Getz ajoute une philosophie du leadership qui vise une transformation de la culture de l'organisation permettant de satisfaire les besoins fondamentaux des collaborateurs. C'est probablement là que réside l'apport le plus important de Getz : Maslow, McGregor ou Deci & Ryan ne se sont en effet pas penchés sur le rôle du leader ou du management pour satisfaire ces besoins fondamentaux. McGregor prédit d'ailleurs en 1950 que toutes les entreprises X auraient disparu en moins de 10 ans, tant il était convaincu que la « self-evident » Théorie Y s'imposerait d'elle-même. Cette prédiction s'est révélée fautive. Non pas parce que les Théories Y ou de la détermination soient fausses mais parce qu'à ce jour, il semble qu'il y ait encore trop peu de patrons qui se sentent appelés à transformer leur organisation pour y faciliter la satisfaction des besoins fondamentaux de leurs salariés. Ainsi, les études empiriques de Getz le mènent à constater que « c'est toujours le patron qui a déclenché puis mené à bien la libération », c'est-à-dire le remplacement des pratiques et des symboles organisationnels évoqués plus haut. Getz et Marbacher identifient trois qualités personnelles partagées par tous ces leaders « libérateurs » : les valeurs, la créativité et la sagesse. « *Pour qu'un patron lance une telle démarche, pour qu'il transforme son mode organisationnel fondé sur la méfiance et le contrôle en un mode fondé sur la confiance et l'autocontrôle, il doit ressentir à l'intérieur de lui-même le besoin fondamental de faire confiance à l'intelligence des gens, ce qui implique des valeurs personnelles telles que le respect, la considération, l'humilité. Ces valeurs exigent, à leur tour, une absence d'ego car un ego trop fort ne lui permettra pas d'admettre que d'autres puissent avoir des solutions plus intelligentes que les siennes* ».

En résumé, pour Getz, les entreprises libérées émergent lorsque des leaders libérés de leur ego proposent une organisation réaliste, répondant mieux que les entreprises classiques aux besoins psychologiques naturels et fondamentaux des êtres humains.

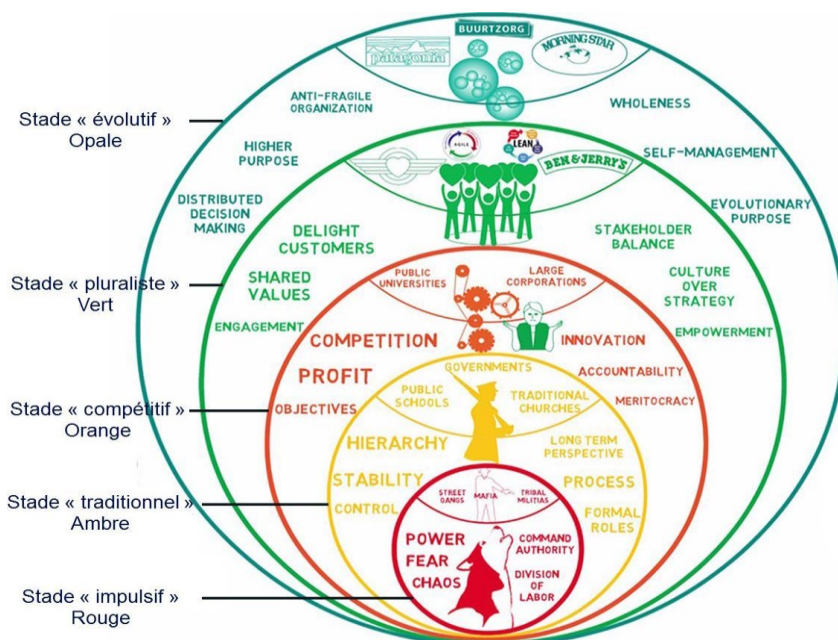
Laloux et les organisations Opale

Ex-associé partner chez McKinsey et détenteur d'un MBA d'Insead, Frédéric Laloux propose une explication de l'émergence des organisations Opale qui se base moins sur les besoins psychologiques (bien qu'il cite Maslow et McGregor) et plus sur une philosophie qui assimile les organisations à des organismes vivants, ainsi que sur une grille de lecture globale de l'histoire de l'humanité. Il emprunte cette grille de lecture à des penseurs comme C. Graves, K. Wilber, ou R.

⁵ Le respect inclut le sentiment de justice, élément crucial pour que la libération soit crédible, comme le soulignait déjà remarquablement Hyacinthe Dubreuil : « Seule la justice permettra d'atteindre la plénitude de l'effort, car même chez le travailleur le plus frustré, c'est le sentiment plus ou moins clair de l'injustice qu'il subit et qui paralyse sa bonne volonté. » (Dubreuil, 1948)

⁶ Getz (2012)

Kegan (une version proche et mieux connue en France de cette grille de lecture est la *spirale dynamique* de Beck et Cowan). Ces penseurs découpent l'histoire de l'humanité en différents stades auquel correspond chaque fois un niveau de conscience particulier. Chaque stade ou âge (tribal, agricole, scientifico-industriel ...) constitue pour ces différents penseurs une révolution en termes de technologie et de moyens de substance, de structure de pouvoir, de conception religieuse ou spirituelle, etc. Chaque stade est identifié par une couleur. La contribution de Laloux est d'identifier pour chacun de ces stades un « modèle organisationnel, radicalement plus puissant que le précédent »⁷.



Synthèse des 5 stades d'évolution des modèles organisationnels selon Laloux dessiné par Zeyn sur YouTube⁸

Laloux décrit ainsi cinq stades, chacun avec leur vision dominante du monde et le modèle organisationnel correspondant :

- Le stade impulsif (rouge) instaure la division des tâches et instaure le pouvoir absolu de chefs autocratiques et brutaux, régnant par la peur.
- Le stade traditionnel (ambre) instaure des processus reproductibles et des organigrammes stables, dominés par des chefs disposant d'une autorité formelle, soutenues par des règles tout aussi formelles.
- Le stade compétitif (orange) stimule l'innovation et la responsabilité individuelle dans des organisations dominées par une méritocratie.
- Le stade pluraliste (vert) promeut l'autonomisation, la culture des valeurs et le respect des parties prenantes mais qui peinent parfois à prendre efficacement des décisions collectives.
- Le stade évolutif (opale) voit le monde comme le lieu d'un déploiement individuel et collectif. Les organisations Opale connaissent selon Laloux trois avancées qui remettent radicalement en cause le management actuel :
 1. **L'auto-gouvernance** : les entreprises Opale ont trouvé la façon de transformer les hiérarchies pyramidales et bureaucratiques en systèmes fluides et efficaces d'autorité distribuée et d'intelligence collective.
 2. **La plénitude** : les entreprises nous ont toujours encouragés à ne montrer qu'un moi « professionnel » tronqué. Les entreprises Opale se sont dotées de processus qui nous invitent à baisser le masque, à revendiquer notre intégrité et à venir au travail tels que nous sommes.
 3. **La raison d'être évolutive** : les entreprises Opale se voient reconnaître une vie propre et la conscience de leur but. Au lieu d'essayer de prévoir et maîtriser l'avenir, leur personnel

⁷ Laloux & Appert (2017)

⁸ Lean and Agile Adoption with the Laloux Culture Model, par Zeyn : <https://www.youtube.com/watch?v=g0Jc5aAJu9g&t=60s>

est invité à écouter et à comprendre ce qu'elles sont appelées à devenir et la direction qu'elles empruntent naturellement (ce qui ne veut pas dire que ce soit sans difficulté).

Pour Laloux, « *ces trois avancées se renforcent mutuellement mais il n'est pas nécessaire qu'elles soient simultanées. [...] Les entreprises en cours de transformation se concentrent toutes, au moins au début, sur l'axe qui semble le plus important aux yeux de leurs collaborateurs* »⁹.

Si l'explication de l'émergence des entreprises Opale de Laloux s'ancre moins dans des études psychologiques empiriques, et plus sur une vision « aspirationnelle » de l'évolution de l'humanité, il n'en reste pas moins que ses trois grands principes sont très proches de ceux mis en avant par Getz : alors que le principe d'auto-direction ou d'auto-gouvernance est commun aux deux, le principe de « plénitude » recoupe à de nombreux égards le principe de respect de l'égalité intrinsèque de chaque collaborateur et de volonté de se réaliser, de s'épanouir au travail. Le principe de raison d'être évolutive des organisations Opale fait quant à lui non seulement écho au principe de développement et de réalisation de soi des salariés au sein des entreprises libérées mais également à la nécessité pour le leader libérateur, selon Getz, de développer avec ses équipes une vision partagée, une « description vivante de l'avenir ».

Ainsi pour Laloux, l'organisme vivant devient la nouvelle métaphore de l'entreprise. Il écrit à cet égard que « *tout est changement dans la nature, dans un mouvement d'organisation spontanée qui trouve sa source dans chaque cellule de chaque organisme, sans qu'un poste de commandement central donne des ordres ou actionne les manettes.* »¹⁰

Dans un esprit similaire mais moins radical que celui de Laloux et plutôt inspiré par les travaux de Burns & Stalker¹¹, Getz souligne que les entreprises libérées passent d'un mode de gestion « mécanique » à un mode de gestion « organique ». Getz cite régulièrement à ce sujet l'un des précurseurs de la philosophie des entreprises libérées injustement oublié, Hyacinthe Dubreuil, ouvrier et syndicaliste, qui écrivait déjà en 1948 dans « L'équipe et le ballon » : « *Nous voudrions tout voir et commander de quelque poste central, sans laisser à ceux qui sont aux extrémités le soin de s'adapter eux-mêmes à la réalité qui les entoure.* »¹² Ou encore : « *Si l'on faisait confiance à l'initiative individuelle des ouvriers comme l'entraîneur le fait avec les joueurs de football, on ne tardera pas à voir s'opérer entre eux des arrangements et ajustements spontanés, dont l'organisation scientifique la plus poussée ne saurait prévoir les détails.* »¹³

Notons enfin que Laloux propose également, mais de manière moins explicite, une philosophie de leadership proche de celle de Getz. Les dirigeants Opale ressemblent ainsi fortement aux leaders libérateurs selon Getz : ils ont appris à dompter leur ego et leurs peurs, ils se mettent

⁹ Laloux & Appert (2017)

¹⁰ Ibid. Pour Laloux, la question est de servir une raison d'être évolutionnaire (evolutionary purpose). Si l'entreprise n'a plus de purpose à remplir, surtout qu'elle ferme et libère le potentiel des personnes d'aller trouver ailleurs une autre raison d'être. Le but n'est pas la survie ou la croissance, mais d'écouter ce que l'entreprise a à manifester dans le monde. C'est une conception presque spirituelle des organisations : une organisation est un organisme vivant, qui a sa raison d'être, son énergie propre, quelque chose qu'elle est destinée à accomplir, à manifester.

¹¹ Burns & Stalker (1961). Extrait de Wikipedia a propos de cet ouvrage : "Organic organization is a term created by Tom Burns and G.M. Stalker in the late 1950s, organic organizations, unlike mechanistic organizations (also coined by Burns and Stalker), are flexible and value external knowledge. The theories of Burns and Stalker impacted the field of organization theory, with their study of management and structure of Scottish electronics firms. In their writing contrasting mechanistic and organismic structures, they outlined the differences between the two types. Also called organismic organization, this form of organizational structure was widely sought and proposed, but difficult to prove it exists. As opposed to the mechanistic organization, it has the least hierarchy and specialization of functions. For an organization to be organic, the participants or workers should have equal levels, with no job descriptions or classifications, and communication should have a hub-network-like form. Organic organisation thrives on the power of personalities and relationships, lack of rigid procedures and communication, and can react quickly and easily to changes in the environment, thus it is said to be the most adaptive form of organization. Decisions arise from the needs felt by individuals in the group, who propose changes to the group, either by discussion or by changing behavior or operations without discussion. The rest of the individuals in the group adapt to the changes as they need to. The weakness of the model is that it requires co-operation and constant adjustment from all the members. An organic organization is a fluid and flexible network of multi-talented individuals who perform a variety of tasks, as per the definition of D. A. Morand. Organic organization leads to teamwork. An organic organization exists dependently, meaning that the organization takes into consideration the needs of their employees, leading to group leadership and teamwork. The advantage of group leadership is that controlling the environment is shared by several people, instead of one person telling everyone what is expected. Organic organizations take into consideration the ideas of the employees, opening the doors to teamwork among employees, instead of competition or a feeling of powerlessness. The use of Organic Organizations is thought to provide incentive to employees to co-operate and perform to the best of their abilities".

¹² Dubreuil (1948)

¹³ Ibid.

avant tout au service de leur organisation. On peut résumer les choses sans grand risque en disant que les entreprises Opale sont libérées de la même chose que les entreprises dites libérées : elles sont libérées de l'ego de leurs dirigeants (ego qui ne se manifeste pas seulement par une volonté de dominer les autres mais aussi parfois tout simplement par un aveuglement quant à leurs propres faiblesses, à leur incomplétude et une croyance qu'ils doivent tout contrôler et savoir tout ce qui se passe dans l'organisation pour que les bonnes décisions soient prises), ce qui permet de libérer l'initiative et la responsabilité des salariés, étouffés jusque-là par la bureaucratie hiérarchique.

Au terme de ce bref survol des travaux de Getz et Laloux, nous pouvons donc conclure qu'au-delà de leurs philosophies de base différentes, Getz et Laloux convergent sur des points essentiels qui rend complémentaire la lecture de leurs travaux respectifs. Getz formule essentiellement une philosophie du leadership qui cherche à mieux satisfaire les besoins fondamentaux des êtres humains au sein des organisations. Laloux formule essentiellement quant à lui une philosophie de l'organisation similaire à un organisme vivant, portée par une évolution de la conscience humaine et de notre vision du monde, favorisant l'émergence d'un nouveau paradigme de gestion. Malgré cette différence de fond quant à leur philosophie de base, les principes caractérisant l'essence même des entreprises libérées ou Opale convergent, et, pour tous les deux, le respect de ces principes, qui sont aussi des valeurs, deviennent des objectifs en soi, dont la valeur financière devient une résultante, une conséquence.

Et demain ?

Bien que les concepts des entreprises libérées ou Opale aient été formulés il y a moins de 10 ans, on comprendra à la lecture de tout ce qui précède qu'il y a probablement eu depuis toujours des tentatives, plus ou moins réussies, de mettre en place de telles philosophies d'organisation, puisqu'elles répondent à des besoins psychologiques naturels des êtres humains. Getz et Marbacher écrivent à ce sujet : « *Les alternatives – théoriques et surtout pratiques – au modèle traditionnel d'organisation hiérarchique sont apparues quasiment avec la naissance de celui-ci. Au début du XIXème siècle, Robert Owen a déjà construit et conceptualisé les usines et les communautés d'ouvriers ; dans les années 1820, c'est le tour de Charles Fourier et de ses phalanstères ; dans les années 1830, c'est l'université autogérée de Thomas Jefferson en Virginie. Au XXème siècle, pour ne citer que quelques autres praticiens et théoriciens, c'est Bata et ses usines d'avant la Deuxième Guerre mondiale, c'est McGregor dans les années 1960, la Sociocratie de Gerard Endenburg aux Pays-Bas dans les années 1970, l'approche socio-dynamique et d'auto-organisation de Jean-Christian Fauvet dans les années 1980, c'est Tom Peters et ses équipes autogérées dans les années 1990, Gary Hamel et sa fin du management dans les années 2000...* »¹⁴

Et pourtant, malgré la notoriété de ces penseurs Getz note qu'aucune de ces alternatives n'a suscité une adhésion pratique importante. Pourquoi ?

Selon Getz, parce qu'il n'y avait pas jusqu'ici d'écosystème suffisamment développé pour soutenir les leaders voulant s'engager dans la voie de la libération de leur organisation. Les volontaires ne manquent pas mais, sans appui extérieur d'autres leaders libérateurs, beaucoup abandonnent tant le défi est dur à relever. La notoriété des travaux de Getz est en train de changer la donne à ce sujet.

Les travaux de Laloux suggèrent quant à eux que le niveau de conscience dominant ne permettait tout simplement pas encore l'émergence forte d'organisations Opale. Or, sur ce plan également, les choses changent : les visions rouge, ambre, orange ou verte du monde ont montré leurs limites, ce qui facilite l'adoption par un nombre restreint mais croissant de dirigeants d'une vision opale du monde. Ainsi dans son « How » Report¹⁵, le cabinet de consultance LRN, dirigé par Dov

¹⁴ Getz & Marbacher (2016). Dans une veine similaire, Stratford Sherman écrivait dans « A brave new Darwinian workplace », publié le 25 janvier 1993 dans la revue Fortune : "The demise of the old authoritarian structures, from the USSR to General Motors, is a global historical phenomenon that no one can evade. Like it or not, everyone who works for a living is helping create a new relationship between individual and corporation and a new sense of self for employer and employee alike... The result promises to be worth some suffering. The workplace will be healthier, saner, more creative, and yet more chaotic – like nature itself".

¹⁵ Seidman (2016)

Seidman, constate sur base d'une enquête auprès de 17.000 employés dans le monde, qu'en 2012 3% des organisations seraient en train de mettre en œuvre des principes similaires à ceux des entreprises libérées ou Opale. En 2016, ce chiffre serait déjà passé à 8%.

De façon similaire, Getz et Marbacher notent un « changement d'époque » qui contribue à la prise de conscience croissante de l'inadéquation des bureaucraties hiérarchiques à un monde VUCA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu) en France et ailleurs : « *Le prospectiviste Marc Halévy considère que ce tournant est survenu en 2005, et qu'il a été bien sûr exacerbé du fait de la crise financière. Selon Halévy, mais aussi selon Jean-François Zobrist, par exemple, vers le milieu des années 2000, l'imprévisibilité et la turbulence du monde sont devenus telles que le modèle de la bureaucratie hiérarchique, qui, jusque-là, parvenait à absorber les coûts cachés du contrôle et à s'adapter vaille que vaille, a atteint ses limites.* »¹⁶

Après une gestation assez longue, l'ère des entreprises libérées et Opale, des « organisations de confiance » qui font naturellement partie du mouvement sociétal plus large de « transition collaborative » actuel¹⁷, ne fait probablement que commencer.

Méthode et outils

Getz et Laloux partagent encore au moins un point : tous deux refusent l'idée qu'il y ait une méthodologie ou une approche standard pour libérer une organisation¹⁸. Cela serait en effet contraire à la philosophie même de ces transformations : leurs principes induisent plutôt une prise en compte de la situation réelle dans laquelle se trouvent une organisation et ses collaborateurs et, partant de là, requièrent une co-construction avec tous les collaborateurs sur la manière spécifique pour chaque organisation de faire vivre les principes d'auto-direction, de respect et de plénitude, de développement et de raison d'être évolutive. Ce rejet d'une méthodologie standard ne doit pas être interprétée comme le bannissement de toute méthodologie : les bonnes pratiques existent, non de manière systématique pouvant être transposée sans réfléchir, mais au cas par cas. Les livres de Getz (« Freedom Inc. 2009, traduit en français sous le titre de « Liberté & Cie » en 2012) et de Laloux (« Reinventing organizations », 2014) regorgent à cet égard d'exemples de pratiques de leadership, expérimentées dans différentes organisations, privées ou publiques, petites ou grandes, industrielles ou de services. Nous y renvoyons le lecteur.

Cela dit, comme nous l'avons vu précédemment, Getz et Laloux partagent l'idée que le dirigeant d'une organisation a un rôle central à jouer pour impulser et conduire une telle transformation et pour en préserver les avancées¹⁹. Laloux y voit d'ailleurs un rôle nouveau pour les dirigeants : celui de « sanctuariser un espace » dédié aux structures et aux modes de fonctionnement Opale, tant les principes opérationnels Opale vont à l'encontre de la pensée managériale classique. « *Au moindre problème, il se trouvera toujours dans l'entreprise quelqu'un pour demander qu'on revienne aux bonnes vieilles solutions : établissons une nouvelle règle, créons un système de surveillance, décidons qu'à l'avenir ce type de décision sera pris à un niveau plus élevé. Ces demandes émanent de différentes sources – tantôt d'un administrateur qui souhaite davantage de contrôle, tantôt d'un collègue ou d'un client. Inlassablement, le DG doit réaffirmer les nouvelles façons de faire et empêcher les pratiques conventionnelles de revenir en douce.* »²⁰

¹⁶ Getz & Marbacher (2016)

¹⁷ La « transition collaborative » que nous sommes en train de vivre à de très nombreux niveaux, est boostée par les technologies digitales de l'information et de la communication. La décentralisation et l'auto-gestion sont au cœur de l'économie collaborative, d'une démocratie vraiment participative, d'une science collaborative, d'une éducation collaborative, etc... Il n'est donc pas surprenant que le management suive.

¹⁸ Soulignons que Getz est sur ce point plus strict que Laloux : Getz rejette ainsi explicitement l'Holacratie (ce que ne fait pas Laloux) telle qu'érigée en système relativement rigide par la société Holacracy One et qui s'inscrit donc en porte-à-faux de la philosophie de co-création propre à la libération d'entreprise.

¹⁹ Le lecteur attentif remarquera que nous avons parlé essentiellement jusqu'ici du dirigeant, du patron et des collaborateurs, des salariés. Le management intermédiaire a été peu évoqué. On peut considérer à cet égard que le management intermédiaire est assimilé soit aux dirigeants, soit aux collaborateurs. Le management intermédiaire occupe pourtant un rôle essentiel dans la transformation des entreprises libérées ou Opale. Ils peuvent la faciliter comme ils peuvent la bloquer. Il conviendrait de développer dans un autre article cet aspect crucial de toute transformation.

²⁰ Laloux & Appert (2017)

Or, pour pouvoir impulser la transformation, la conduire et la protéger, il faut avant toute chose que le ou la dirigeante de l'organisation, ou d'une Unité d'Affaire (Business Unit, BU) soit préparé intérieurement ou ait initié sa propre transformation intérieure. Sans quoi, la transformation de l'organisation ne pourra aboutir. Bien plus, sans la transformation intérieure du dirigeant, la transformation de l'organisation ne pourra même pas être réellement initiée, car elle ne sera tout simplement pas crédible aux yeux de ses collaborateurs. La préparation ou la transformation intérieure du dirigeant est bien évidemment une condition nécessaire mais pas suffisante, pour réussir la transformation de l'organisation.

Mais en quoi consiste une telle transformation intérieure ? Nous l'avons évoqué : dompter son ego et ses peurs de façon à poursuivre les principes d'auto-direction, de respect ou de plénitude, de développement ou de raison d'être évolutive comme objectifs ultimes, c'est-à-dire croire fortement que la priorisation de ces valeurs est le chemin le plus puissant pour optimiser la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Dans cette perspective, comme on l'a vu précédemment, l'augmentation de « la valeur » actionnariale devient une conséquence de la mise en œuvre « des valeurs », et n'est plus l'objectif ultime de l'entreprise.

Il n'est bien sûr pas possible dans le cadre de cet article d'évoquer toutes les pratiques et les exercices²¹ physiques, psychologiques et spirituels qui peuvent faciliter une telle transformation intérieure, nécessaire pour s'engager sérieusement comme leader libérateur²² et par ailleurs jamais achevée²³. Nous nous limiterons donc ici à clarifier les engagements que doit pouvoir prendre un dirigeant qui veut libérer son organisation. Nous présenterons également les questions qu'un dirigeant peut se poser pour déterminer dans quelle mesure il se sent capable ou prêt à prendre de tels engagements.

Le chemin de libération : quelques principes

Sans nullement prétendre être exhaustifs, ces engagements et questions donnent un premier aperçu de ce que peut impliquer une telle transformation, tant pour le ou les dirigeants que pour le reste des collaborateurs de l'organisation, et par extension pour l'organisation elle-même.

Notez que la formulation des engagements qui suivent, ainsi que celle des questions (encadré), sont le fruit d'un travail collectif réalisé par Isaac Getz, Alexandre Gérard, Yann Trichard, Christophe Collignon, Jean-Luc Morfouace, Mehdi Berrada et Laurent Ledoux le 28 mars 2017. En tant que tels, ces engagements et questions font donc référence à la terminologie utilisée par Isaac Getz pour les entreprises libérées, mais il suffirait de peu, selon moi, pour les reformuler de telle façon qu'ils collent à la terminologie utilisée par Frédéric Laloux dans « Reinventing organisations » (2014).

A quoi je m'engage essentiellement en tant que leader libérateur ?

Charte des leaders libérateurs

- Respect de l'égalité Intrinsèque de chacun

- **Confiance** : Je place la confiance et la bienveillance au cœur de la gestion de mon entreprise.
- **Bonté** : J'agis à partir du principe que l'homme est bon et qu'il aime naturellement travailler²⁴.

²¹ Voir par exemple à ce propos Schutz (1994), Joynson (2017) ou Dürckheim (1964)

²² Evidemment cette transformation intérieure sera nécessaire également – jusqu'à un certain point au moins – pour l'ensemble du personnel de l'organisation concernée et en particulier pour tous ses managers. Mais celle du leader libérateur – le « CEO » ou le dirigeant de la BU, sera primordial et indispensable.

²³ Getz & Carney (2012) insiste sur l'importance de la pensée holistique chez les leaders libérateurs, sur le maniement et l'acceptation des paradoxes, sur la valorisation de l'intuition plutôt que de l'analyse, sur la proximité de la philosophie du leadership libérateur avec les philosophies et la pensée chinoises (Lao-Tseu...).

²⁴ La formulation radicale de ce principe n'implique pas selon moi une croyance aveugle et naïve dans la bonté de l'homme. A l'instar de Rousseau, je pense que l'homme n'est ni bon ni mauvais, mais qu'il s'adapte à son environnement : si on le met dans un système qui l'invite à être mauvais, il aura tendance à devenir mauvais et inversement dans un système vertueux. Le système de gestion de nos entreprises a été relativement efficace sur le plan de la production jusqu'ici mais il a rendu beaucoup d'hommes

- **Bienveillance** : Je ne considère pas être meilleur que mes coéquipiers et je veille à les traiter tous de manière équitable.
- **Développement des potentiels de chacun**
 - **Révélation des talents** : Je crée les conditions de la révélation des talents de mes collaborateurs. L'homme est intelligent, l'homme a des dons.
 - **Conditions de l'engagement** : Je travaille à créer les conditions de l'engagement pour l'épanouissement de chacun. J'ai compris la différence entre créer les conditions de l'engagement et vouloir le bonheur des collègues malgré eux.
 - **Chemin & travail sur soi** : J'ai déjà commencé à transformer l'entreprise. Le chemin commence par moi. Le travail sur soi est nécessaire. L'entreprise libérée n'est pas un état mais un chemin.
 - **Auto-direction**
 - **Pourquoi** : J'ai un pourquoi personnel fort. Je sais profondément pourquoi je suis dans cette démarche.
 - **Pouvoir** : Je mets en œuvre le transfert du pouvoir du père au pouvoir des pairs.
 - **Subsidiarité & Intelligence Collective** : Je mets en œuvre la subsidiarité et place l'Intelligence Collective au cœur de la stratégie.

Suis-je prêt à m'engager en tant que leader libérateur ?

Questions d'auto-évaluation de ma capacité et disposition à m'engager authentiquement à ce que ces principes vivent dans mon organisation

- **Respect de l'égalité Intrinsic de chacun**
 - Suis-je prêt à abandonner les signes de pouvoir en vigueur dans mon entreprise ? Pourquoi non ? Qu'est-ce qui bloque ?
 - Est-ce que je connais, comprends et souscris à la théorie de McGregor (X et Y) ? Pourquoi non ?
 - Est-ce que je veille à ce que l'information stratégique soit partagée à l'ensemble du personnel ? Pourquoi non ?
 - Est-ce que je veille à ce que l'information ne soit pas un outil de pouvoir sur les autres ? Comment ?
 - Est-ce que je crois dans l'équité et dans le respect de toutes les personnes ? Si oui, que fais-je dans mon entreprise pour y faire vivre cette équité ? Si non, pourquoi ?
 - Considère-je que ma tâche principale est d'être le gardien des valeurs de mon entreprise et de cette culture de confiance qui permet le respect de l'égalité intrinsic de chacun ? Si oui, comment est-ce que je m'y prends ? Si non, pourquoi ?
 - Est-ce que je veille à ce que règne dans mon entreprise un climat dans lequel les collègues peuvent s'exprimer sans crainte sur tous les sujets de l'entreprise ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
 - Est-ce que je crois que l'homme recherche naturellement la liberté responsable ? Pourquoi non ?
 - Est-ce que je crois que l'homme est digne de confiance ? Pourquoi non ?
- **Développement des potentiels de chacun**

aveugles ou indifférents aux impacts négatifs que ce système a produit sur de nombreux plans (écologique, sociétal, psychique,...). Maintenant nous nous en rendons de plus en plus compte, et en plus l'efficacité diminue... A nous donc de mettre en place organisations qui favorisent l'expression de la bonté dont les hommes sont naturellement capables et désirent. Et pour ce faire, il n'est pas impossible – c'est du moins mon expérience – que nous devions aussi souvent prendre, en tant que leader libérateur des décisions dures. Et pour y arriver, il n'est pas inutile de lire et de relire des auteurs comme Machiavel, qui ont beaucoup à apporter – contrairement à ce que certains pourraient penser – à ceux qui s'engagent lucidement dans la voie de la libération de l'organisation dont ils sont responsables. D'autre part, si certains doute de l'amour naturel de l'homme pour le travail, mon expérience me convainc qu'il aime être à la poursuite d'objectifs qui lui tiennent à cœur, qu'il aime utiliser tout son potentiel et qu'il devient plus fort dans ces conditions de motivation intrinsèque.

- Œuvre-je au développement des potentiels et des talents de tous mes collègues ? Si oui, comment ? Pourquoi non ?
- Ai-je un « pourquoi » (sens) clair, personnel et fort qui anime ma démarche ? Quel est-il ?
- Respecte-je le droit à l'erreur et considère les erreurs comme faisant partie de l'apprentissage individuel et collectif ? Si oui, comment ? (exemples) Pourquoi non ?

- Auto-direction

- Favorise-je une culture de travail dans laquelle les équipes²⁵ sont auto-dirigées ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
- Place-je l'intelligence collective au cœur de ma stratégie ? Si oui, comment ? Pourquoi non ?
- Est-ce que je crois à la subsidiarité selon l'adage : « C'est celui qui fait qui sait » ?
- Est-ce que je crois que la confiance exclut le contrôle ? Si oui, comment fais-je vivre cela dans mon organisation ? Si non, pourquoi ?
- Est-ce que je crois plus aux principes qu'aux règles et procédures ? Si oui, comment fais-je vivre cela dans mon organisation ? Si non, pourquoi ?
- Est-ce que je suis éventuellement (si cela s'avère nécessaire pour favoriser une culture de confiance) disposé à exclure de mes pratiques de leadership des pratiques comme celles reprises ci-dessous (à titre d'exemples non exhaustifs) ? Si oui, comment fais-je vivre cela dans mon organisation ? Si non, pourquoi ?
 - a. les validations préalables aux recrutements ?
 - b. les décisions budgétaires centralisées ?
 - c. les horaires planifiés (badgeuse), sauf en cas d'obligation métier impérative ?
 - d. l'utilisation de « l'engagement dans un chemin de libération » comme un argument commercial ?

Selon moi, si vous répondez positivement à la majorité des questions ci-dessus et si vous pensez pouvoir prendre les engagements qui précèdent, ou si vous pensez pouvoir les prendre et vous employer à les faire vivre dans votre organisation, alors vous pouvez vous considérer un aspirant leader libérateur. Il vous reste alors à prendre les mesures nécessaires pour pouvoir initier la transformation de votre organisation.

A moins que vous ne soyez le propriétaire à 100% de votre organisation, la première action en ce sens devrait être celle d'obtenir de votre conseil d'administration un mandat pour libérer l'organisation. De la même manière, si vous êtes le patron d'une BU, vous devriez en principe pouvoir en convaincre la direction de votre groupe. Ce travail avec l'« actionnaire » ne s'arrête d'ailleurs jamais. Il est de la responsabilité d'un leader libérateur de construire une relation apaisée avec l'actionnaire, et de veiller à ce que cette relation apaisée puisse être maintenue par son éventuel successeur. De même, si un nouvel actionnaire arrive, la responsabilité incombe au leader libérateur de recommencer – parfois de zéro — à établir cette relation apaisée. Trop souvent, les leaders libérateurs, pris par la libération de leur organisation, négligent le besoin de maintenir cette relation apaisée avec l'actionnaire, ce qui fragilise la libération elle-même.

Rappelez-vous que le leadership nécessaire pour mobiliser les membres d'une organisation ne peut jamais être octroyé d'en haut, par une instance supérieure; il ne peut être octroyé que par les membres de l'organisation elle-même à celui ou celle qui s'engage totalement pour le développement de l'organisation et de ses membres. Dès lors, il est possible, selon les circonstances, que vous ne puissiez demander et obtenir de façon réaliste un tel mandat. Il vous reste alors deux pistes :

²⁵ Sur les équipes autogouvernées, lire en particulier Dubreuil (1948). Quelques citations : « *La joie de vivre, la conquête de l'éducation et de la sagesse, et l'esprit de sociabilité ne saurait s'acquérir dans le temps de loisir. Cela sera seulement atteint par la pratique de la collaboration humaine, dans le travail collectif.* » ; « *La principale raison qui justifie la subdivision de l'entreprise en équipes autonomes est de composer des groupes dans lesquels la formation d'une cohésion convenable soit possible.* » ; « *Si je réclame l'organisation du travail sur la base de groupes autonomes, ce n'est pas tant pour permettre d'atteindre à une rémunération plus équitable que pour leur fournir un instrument d'éducation.* » ; « *Pour un ouvrier, siéger dans un comité d'entreprise, c'est s'occuper de la gestion par le haut. Quand cet ouvrier retournera à sa place après la séance, il y trouvera la même organisation qu'auparavant. Il y sera encore un salarié, mis en position d'obéir aux ordres d'une administration centralisée, car, envoyer un ouvrier dans ces conseils, ce n'est pas libérer l'atelier, ni l'individu dans l'atelier.* » ; Voir également Bertaux (1976).

- Agir sans mandat explicite et opérer le plus longtemps possible « sous le radar », de façon à ce que vous ne décidiez de rendre la transformation visible qu'une fois qu'elle est bien établie. Dans ce cas, il vous faudra rester conscient des risques que vous prenez à titre personnel et pour le reste de l'organisation et les comparer à ceux que vous prenez indirectement si vous ne faites rien²⁶ ;
- Quitter l'organisation pour trouver un terrain plus propice pour la mise en œuvre d'une telle transformation.

Avec ou sans mandat, il vous faudra initier la transformation dans une démarche de co-création avec vos collaborateurs, en réalisant que le chemin ne peut être ni tracé, ni connu, ni garanti et qu'il ne suffit pas d'avoir « compris » en quoi consistait la philosophie des organisations libérées ou Opale pour que les choses se fassent. Il va vous falloir « faire en allant » comme aime à le dire J.-F. Zobrist, leader libérateur de Favi²⁷.

Vous devrez avant tout vous appuyer sur les collaborateurs internes qui se seront manifestés comme particulièrement motivés par une telle démarche.

Vous pourrez aussi recourir à l'assistance d'autres dirigeants qui ont déjà initié une transformation similaire dans leur propre organisation et que vous rencontrerez au travers des Cercles de Leaders Libérateurs (qui se mettent actuellement en place en France et en Belgique ; pour plus d'infos, contacter Alexandre Gérard pour la France et Laurent Ledoux pour la Belgique²⁸) et des écosystèmes de libération qui se créent autour d'eux. De manière similaire, il existe des écosystèmes émergents autour de « Reinventing Organizations » (voir en particulier le wiki – cité dans les références – qui s'est développé autour du livre de Laloux).

Vous pourrez enfin faire appel à des coaches ou accompagnateurs externes pour vous aider dans votre rôle de leader de la transformation de votre organisation. Evitez les consultants qui ont des « modèles de mise en pratique » de l'entreprise libérée ou Opale. Non seulement ces modèles n'existent pas, mais surtout cela mettra immédiatement fin à votre rôle de leader de la co-construction vis-à-vis de vos collaborateurs. Aussi veillez avant tout à choisir des personnes qui ont déjà eux-mêmes, en tant que dirigeants, mené une telle transformation ou qui y ont participé activement en tant que collaborateur interne ou en tant qu'accompagnateur externe. Dans la mesure où il n'y a pas de méthodologie standard pour ce type de transformation, la seule chose de valeur que des tiers puissent partager avec vous et vos équipes est leur propre expérience et leur engagement authentique.

Si, par contre, vous ne pouvez répondre positivement à la majorité des questions ci-dessus, et si vous ne pensez pas pouvoir prendre les engagements qui précèdent et les faire vivre dans votre organisation, interrogez-vous : pourquoi ne le pouvez-vous pas ? Qu'est-ce qui bloque en vous ? Quelles peurs ressentez-vous ? Etes-vous attiré par ce type de transformation parce qu'elle est à la mode ou qu'elle semble offrir la perspective d'un plus grand engagement de vos collaborateurs, et ainsi d'une augmentation de leur productivité ou créativité ?

Quelles que soient vos réponses à ces questions, soyez assurés d'une chose : vous ne pourrez impulser une telle transformation de votre organisation que si vous en êtes arrivés au point où (i) à titre personnel, vous pensez ne plus pouvoir/vouloir faire autrement, ou (ii) vous considérez ne plus vouloir gérer l'organisation dont vous êtes responsable autrement qu'en faisant vivre les principes d'auto-direction, de respect et de développement de chacun.

²⁶ Ces considérations se rapprochent de certaines pratiques de « hacking d'entreprise » qui posent des questions déontologiques fondamentales : peut-on faire cela sans l'aval du propriétaire ? Mais finalement, le propriétaire des actions est-il réellement le propriétaire légitime de l'organisation ? Sur ces questions, voir entre autres « The Shareholder Value Myth : How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public » de Lynn Stout, professeur de droit à l'université de (publié en 2012 par Berrett-Koehler). Cela dit, ces questions se posent tout autant dans le cas d'organisations non lucratives, de service public, et d'ONGs.

²⁷ Zobrist (2007)

²⁸ alexandre.gerard@inov-on.com et ledoux.laurent@gmail.com

Les observations de Getz à cet égard sont que l'expérience affective, plus que la connaissance rationnelle, joue un rôle de déclencheur dans le passage à l'acte dans la construction d'une entreprise libérée. « *La désapprobation des pratiques existantes quotidienne, qui, quant à elle, provoque l'action consistant à les quitter ou à les transformer. Ainsi, beaucoup des leaders libérateurs que nous avons étudiés ont été par le passé des cadres ou des dirigeants ; ne pouvant plus supporter la bureaucratie de leur entreprise, ils l'ont quittée avant même de savoir ce qu'ils allaient construire dans leur nouvelle entité* ». ²⁹ Si vous ne ressentez pas cette exaspération ou cette volonté de changer de manière viscérale, il vaut mieux ne pas vous engager dans une telle transformation : cela ne pourra qu'entraîner des difficultés insoutenables pour vous et vos équipes.

Si l'envie est là mais pas suffisamment forte pour vous faire surmonter vos peurs, consultez un coach qui a déjà accompagné des dirigeants dans une telle transformation et qui connaît réellement la philosophie des entreprises libérées ou Opale. Il ou elle pourra vous accompagner à mieux comprendre vos peurs et comment vous en libérer, afin d'initier la transformation intérieure qui vous permettra d'initier la transformation de votre organisation.

Dans tous les cas, tout peut se clarifier au travers de ce test simple : à ce stade de votre évolution personnelle et professionnelle, « la valeur » (financière, économique,...) de votre organisation est-elle au service de « ses valeurs » (auto-direction, respect et développement de chacun de vos collaborateurs) ou est-ce l'inverse ? Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse à cette question. Soyez seulement conscient que si « les valeurs » sont pour vous au service de « la valeur », une tentative de transformation de type Libération ou Opale ne pourra fonctionner : elle ne sera tout simplement pas crédible pour vos collaborateurs, qui l'accueilleront dès lors avec cynisme.

Lien avec les méthodes Valeur(s)

On l'aura compris au travers de ce qui précède : la libération n'est pas une « méthode » de gestion. C'est avant tout une philosophie qui induit une façon particulière, radicalement différente de l'approche classique, de réaliser les tâches de gestion et les pratiques managériales : développement et suivi de la stratégie, organisation, identification et quantification des objectifs, gestion des budgets, contrôle de gestion, recrutements, formations, évaluations, prise de décisions, gestion des réunions, rémunérations et primes, gestion de la performance, circuit d'informations ...

Aussi, une organisation qui veut se transformer authentiquement et qui a donc une vision du monde Opale, peut utiliser la plupart des méthodes évoquées dans le présent livre mais elle le fera avec un esprit et des manières très différentes que ne le ferait une organisation qui opère encore avec une vision du monde dominée par l'ambre, l'orange, ou même le vert du monde (voir le graphique présenté dans le chapitre sur les origines ci-dessus). Ce qui est spécifique à cette philosophie, c'est – pour le dirigeant – davantage la façon d'être en relation avec les autres que de "nouvelles" techniques de gestion.

Pour clarifier les choses, classons les différentes « méthodes » ou « approches » abordées dans ce livre en deux groupes :

Les « méthodes » qui permettent d'une façon ou d'une autre d'augmenter « la valeur » de l'organisation

Nous rangeons a priori dans ce groupe les méthodes suivantes : Outils de pilotage de la performance, Stratégie Océan Bleu, V3, Piloter par les Processus, Business Analysis, Cartographie d'entreprise, Efficience, Lean Management, L'analyse de la valeur, La création de la valeur par les achats, L'éco-efficience dans l'éco-conception, Lean Manufacturing, Radical Innovation Design, La Valeur Client, Interactifs, Solution Focus, Design Thinking, Value

²⁹ Getz (2012)

Proposition. On pourrait y ajouter les méthodes Agile et Scrum³⁰ qui ne sont pas reprises dans le présent ouvrage (et qui sont souvent présentées à tort comme un proxy de la libération des organisations).

Ces méthodes semblent a priori compatibles avec l'approche de libération, pour autant qu'elles soient utilisées et mises en pratique en respectant les principes d'auto-direction, de respect et de développement de chacun, et que l'augmentation de la valeur poursuivie par ces méthodes soit au service de ces valeurs et pas l'inverse.

Pour comprendre ce que cela veut dire pratiquement, prenons l'exemple du Lean Management : à l'origine, cette méthode poursuivait des objectifs très proches voire similaires à celles des entreprises libérées ou Opale. Elle visait, notamment, une plus grande auto-direction des collaborateurs, un développement et un respect authentique de leurs talents sur le terrain,... ce qui entraînait par ailleurs le plus souvent d'importantes réductions de coûts. Aujourd'hui, malheureusement, ces objectifs d'auto-direction, de respect et de développement sont le plus souvent « oubliés » et la méthode est utilisée avant tout dans le but de réduire les coûts. Utilisée de cette façon, le « lean » est incompatible avec une philosophie d'entreprise libérée ou Opale, alors qu'il l'est dans sa version originale. De même que pour la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) on parle de « green washing », on pourrait parler de « lean washing ». L'engouement actuel pour les Entreprises libérées ou Opale risque d'entraîner des dérives similaires : certains parlent déjà de « freedom washing ».

Les « approches » qui positionnent l'entreprise dans un écosystème plus large

Nous rangeons a priori dans ce groupe les approches suivantes : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, L'économie de fonctionnalité, Shared Value, B Corp.

Comme la libération, ces approches n'ont pas pour but d'augmenter « la valeur » (financière) de l'organisation. Elles s'attachent surtout à clarifier le rôle de l'organisation dans un écosystème plus large (impact écologique, sociétal, social,...) en prenant en compte l'ensemble des parties prenantes de l'organisation (et pas seulement ses actionnaires). Elles redéfinissent en conséquence la gouvernance adéquate de l'organisation pour rencontrer au mieux les différentes valeurs qu'elle poursuit pour ses différentes parties prenantes.

Nous considérons que ces approches sont en adéquation avec la libération des organisations. Fondamentalement, elles sont toutes l'expression d'une vision Opale du monde, plus ou moins explicite et consciente, qui peut se déployer sur différents plans :

- Le plan des relations humaines et de la satisfaction des besoins psychologiques des êtres humains au travail (focus de l'approche des entreprises libérées et Opale) ;
- Le plan des relations écosystémiques de l'organisation avec l'ensemble de ses parties prenantes, qui peuvent inclure l'environnement, la nature, les différentes espèces,... (focus de l'économie de la fonctionnalité, de la RSE,...) ;
- Le plan de la gouvernance institutionnelle de l'organisation (focus de la Share Value, des B Corp,...).

En ce sens, l'approche des entreprises libérées et Opale est a priori, au départ, plus autocentrée (interne à l'organisation) que les approches comme la RSE ou les B Corp par exemple. Dans les faits, on peut considérer que chacun de ces plans constitue une porte d'entrée différente vers une vision Opale du monde totale et intégrée. Ainsi, l'expérience de plusieurs entreprises (telles que Gore, Buurtzorg, Patagonia, SoundsTrue, Semco, Sea Smoke Cellars, et tant d'autres) montre qu'une entreprise libérée ou Opale aura tendance, à mesure que la libération progresse, à être plus responsable socialement. Inversement, une organisation qui est authentiquement

³⁰ Du point de vu des bases psychologiques et philosophique, les agilistes semblent très proches de la philosophie de l'entreprise libérée ou Opale. La grosse différence semble être qu'ils restent dans une « méthode » appliquée le plus souvent aux fonctions IT et ignorent la problématique du leadership transformationnel à l'échelle de l'organisation.

responsable socialement aura tendance à vouloir satisfaire les besoins psychologiques naturels de ses collaborateurs et ainsi considérer la libération de l'organisation³¹.



3 expressions de la vision Opale du monde (source : Ledoux)

A nouveau, tout comme pour le Lean management, il importe de noter que ces différentes approches peuvent être plus ou moins dénaturées pour être récupérées et instrumentalisées par une vision Ambre ou Orange du monde. Cela est clairement le cas, pour de nombreuses entreprises, de la RSE, qui est devenue un instrument de compliance ou de marketing au profit de la maximisation de « la valeur » de l'organisation : on parle alors de « Green washing ». Il en va de même pour la Shared Value qui peut être perçue comme une approche visant in fine à maximiser la valeur actionnariale à long terme, tout en la partageant plus équitablement avec les autres parties prenantes. Et bien sûr, la libération peut elle-même être instrumentalisée pour servir des stratégies de maximisation de « la valeur » financière. On parle alors de « Freedom washing » ou de « Teal washing » (Teal veut dire Opale en Anglais). Heureusement, comme on l'a vu précédemment, alors que nombre de démarches authentiques ont un impact financier positif important, pourtant non visés en premier lieu, le « freedom washing », quant à lui, ne marche pas. Il n'est donc pas promis à un bel avenir.

Critiques et dérives

Alors que la philosophie des entreprises libérées et Opale suscite un engouement croissant de par le monde (si l'on en croit du moins les ventes importantes des livres de Getz et de Laloux), tant parmi les dirigeants que les salariés et même les représentants syndicaux, elle fait aussi l'objet d'attaques nombreuses, en particulier par ceux qui voient leurs privilèges ou positions mises en danger par de telles approches :

- Des dirigeants (top ou middle managers) qui perdent typiquement leurs rôles de contrôle et les avantages qu'ils retirent de leurs positions d'autorité formelle et hiérarchique, au profit d'une multiplicité d'hierarchies naturelles et de structures et de mécanismes de coordination qui permettent de « distribuer l'autorité » ;
- Des responsables de fonction de support (HR, Contrôle de Gestion ; Logistique ;...) qui voient certains de leurs rôles supprimés ou redistribués ;
- Des syndicalistes qui croient perdre leur raison d'être à mesure que les dirigeants se mettent réellement au service de leurs collaborateurs et qui ont peine à repenser un nouveau rôle dans ce contexte ;
- Des représentants d'actionnaires qui ont du mal à envisager un partage plus équitable des gains et de la valeur financière créée avec les collaborateurs, ce qu'induit inévitablement la libération d'une entreprise³².

³¹ Malgré les exemples, l'existence de ce lien reste encore à démontrer.

Les critiques de ces différentes catégories d'acteurs peuvent être regroupées fondamentalement en deux groupes tout à fait antinomiques :

- La philosophie de la libération ou de la transformation Opale serait irréaliste : l'absence de chef ne pourrait mener qu'au chaos
- Cette même philosophie mènerait à la « dictature absolue » par le leader libérateur

Les craintes qu'expriment ces critiques ne sont évidemment pas sans fondement. De telles dérives sont bien sûr toujours possibles, et ce pour n'importe quelle organisation. Mais il faut alors immédiatement ajouter d'une part que, ce faisant, une organisation ne pourrait plus, par définition, être considérée libérée ou Opale et, d'autre part, qu'une transformation ou libération bien menée ne mène ni au chaos ni à une dictature.

Ainsi, l'auto-direction prônée par cette philosophie n'implique nullement que chacun peut faire ce qu'il veut, quand il veut. L'autorité n'y est pas absente : elle n'est simplement plus distribuée dans les mains de quelques-uns. Elle peut ainsi retrouver son sens premier : celui d'augmenter (auctor en Latin) les capacités des collaborateurs, plutôt que de les contrôler ou de leur imposer des choses à faire.

Cette philosophie n'implique pas non plus, contrairement à ce que certains voudraient faire croire, de supprimer tous les managers, toutes les hiérarchies ou les entités de support³³ (bien que cela soit le cas dans certaines organisations, comme Buurtzorg³⁴). Elle implique au minimum de revoir la posture des managers pour qu'ils se mettent réellement au service de leurs équipes, et de s'assurer que l'organisation et la multiplication des managers ne trouvent pas leur justification dans la difficulté à réduire le contrôle et à décentraliser. Dans ces conditions, comme le montrent de nombreux exemples, cette philosophie rend l'organisation plus souple, plus « agile », plus résiliente, mais en aucun cas chaotique. Cela n'empêche pas bien sûr que, si la transformation est ratée, le chaos puisse s'ensuivre, mais pas plus ni moins (et plutôt moins que plus) qu'il est possible pour une entreprise classique de « se planter ».

L'autre critique, diamétralement opposée, est que cette philosophie induirait une concentration absolue du pouvoir dans les mains du leader libérateur, qui centraliserait toutes les relations. Cette critique est alimentée par trois arguments :

1. La philosophie de leadership propre aux entreprises libérées et Opale donne, comme on l'a vu plus haut, un rôle fondamental au leader libérateur, d'impulsion et de protection de la transformation ;
2. Bien que de nombreux leaders libérateurs soient des personnes timides et effacées (comme Bob Koski de Sun Hydraulics, Gordon Forward de Chaparral Steel, ou même Bill Gore), plusieurs leaders libérateurs ont de fortes personnalités (comme Jean-François Zobrist de Favi, Ricardo Semler de Semco, Jos de Blok de Buurtzorg,...) ;
3. Les performances de certaines de ces organisations libérées ou Opale se sont détériorées ou sont retournées à un modèle de gestion classique à la suite du départ de leur leader libérateur.

A nouveau, il convient de souligner ici que si un leader « libérateur » attrape la grosse tête, il n'est de facto plus un leader réellement libérateur et il est probable que cela mènera tôt ou tard à l'échec de la transformation qu'il dit vouloir impulser³⁵. Ce qui n'empêche évidemment pas que des pseudo-leaders libérateurs, autoproclamés, tombent dans l'hubris et dans la gurutisation. Il convient enfin de prendre en compte deux éléments de contexte importants :

- D'une part, ces critiques semblent volontairement ignorer que la transformation en organisation libérées ou Opale touche encore aujourd'hui une toute petite minorité d'organisations (comme nous l'avons vu plus haut) et que, dans ces circonstances, la transformation requiert des

³² « Le partage du gain réalisé en commun devrait être défini par les intéressés, ou tout au moins avec leur assentiment formel. » (Dubreuil, 1948)

³³ Fonctions que D. Graeber appelle des « bullshit jobs » dans Graeber (2015)

³⁴ De Blok (2010) et Laloux (2014)

³⁵ « La vraie fonction du chef consiste bien plus à servir qu'à commander, pour de vaines satisfactions de son amour-propre. C'est dans ce prestige qu'il devra trouver l'origine de son autorité, et non dans l'emploi des vieilles formules autoritaires qui hérissent et froissent ceux qui ont à les subir. » (Dubreuil, 1948)

personnalités d'autant plus fortes pour les impulser. Ainsi, des Zobrist ou des de Blok ont beau avoir une « grande gueule » en public, ils n'en restent pas moins fondamentalement humbles, acceptant et stimulant même les critiques de leurs collaborateurs.

- D'autre part, ces critiques semblent également volontairement ignorer que la détérioration des performances ou le retour à un modèle de gestion classique est souvent moins dû à un changement du leader libérateur qu'un changement actionnarial qui ne comprend pas ou n'accepte pas la libération, et cela malgré des résultats positifs de la libération, pendant des années, pour les différentes parties prenantes, y compris pour les actionnaires. Ce fût le cas récemment chez Poulit où les leaders libérateurs, Carlos Verkaeren et Mehdi Berrada ont été successivement remerciés par le nouvel actionnaire, un fonds d'investissement avec un horizon à très court terme, ou encore chez IMA Tech³⁶, où le leader libérateur, Christophe Collignon, vient d'être remercié, malgré de très bons résultats depuis des années.

Conclusion : « On ne badine pas avec la libération ! » ou le paradoxe de l'inversion des valeurs

Hyacinthe Dubreuil, précurseur de la philosophie des entreprises libérées et Opale, aimait citer Louis Agassiz, le grand paléontologue suisse du 19^{ème} siècle : « *Toutes les fois qu'un fait nouveau et saisissant se produit dans la science, les gens disent d'abord : Ce n'est pas vrai. Ensuite : C'est contraire à l'ordre et à la religion. Et à la fin : Il y a longtemps que tout le monde le savait !* »³⁷. C'est probablement ce qui arrive actuellement de façon assez précipitée à la philosophie des entreprises libérées et Opale. Trouvant sa source dans des études de psychologie empiriques solides (Deci & Ryan³⁸), cette philosophie propose une organisation réaliste, car naturelle pour les êtres humains, comme le montre Getz. Elle s'inscrit par ailleurs dans une évolution de notre vision du monde, qui semble nécessaire pour répondre aux grands défis actuels, comme le montre Laloux. Cette vision du monde holistique et organique induit une révolution dans le management, qui inverse les rapports entre « la valeur » financière et « les valeurs » d'une organisation : « la valeur » devient une conséquence (et, bien sûr, une contrainte minimale à respecter) et « les valeurs » comme l'auto-direction, le respect et le développement des collaborateurs deviennent les objectifs à poursuivre.

Le paradoxe est que cette inversion des valeurs ou cette mise de « la » valeur financière au service « des valeurs » (auto-direction,...) s'accompagne le plus souvent d'une augmentation soutenue de la valeur financière. Il suffit pour s'en convaincre de regarder l'évolution de Gore, Favi, Chronoflex, Buurtzorg,... depuis des décennies et les résultats du *How Report* de LRN³⁹. Et, à l'inverse, si l'on tente de libérer son organisation avec pour but premier d'augmenter la valeur financière, la transformation ne prend pas et, par conséquent, ne génère pas les effets escomptés. Comme nous l'avons évoqué plus haut, si la démarche du leader libérateur n'est pas authentique, son discours de libération sera accueilli avec cynisme par ses collaborateurs et n'aura, au mieux, aucun effet positif durable.

Ce paradoxe a encore été peu traité dans les études ou articles sur la libération ou la transformation Opale des organisations. Dans sa fable industrielle de 2013, « The Decision Maker », Dennis Bakke, leader libérateur d'AES, évoque la figure de Sam, le CEO d'une société qui a tenté, sans succès, de la transformer pour augmenter la productivité. Il présente de la façon suivante son échec à Tom, le leader libérateur authentique qui l'a inspiré : « *It's been a disaster. [...] The outcomes you told me about were convincing. And I'm willing to do just about anything to*

³⁶ Voir la publication d'IMA Technologies : « Le chemin de la confiance » sur ce que Christophe Collignon a réalisé avec ses équipes.

³⁷ Dubreuil (1948)

³⁸ Deci & Ryan (1985)

³⁹ Seidman (2016)

build productivity. [...] I'm a guy who's willing to try about anything to bump my bottom line. And I've tried it all: fancy consultants, one-minute managing, basketball hoops on office doors, blindfolded brainstorming. Your idea seemed like a pretty good one in the grand scheme. [...] So, I started letting go of a few decisions, here and there. Giving my people some of the freedom you're talking about. But it's turned into a real free-for-all. Every man for himself. »⁴⁰ Cet exemple souligne à nouveau l'importance de la vision partagée et de la poursuite du bien commun dans le cadre des Entreprises libérées ou Opale.

Le paradoxe de l'inversion des valeurs est donc au cœur des dynamiques « organiques » de transformation des organisations libérées et Opale. C'est à la fois ce qui fait la force et la faiblesse de cette approche : au contraire des approches « mécaniques », elle ne donne aucune garantie qu'elle va « marcher »⁴¹. Comme toute voie de transformation intérieure, elle ne se donne qu'à ceux qui « s'abandonnent ». Elle ne donne des fruits qu'à ceux qui y ont renoncé, authentiquement, et à ceux-là, elle donne beaucoup, souvent beaucoup plus que ce qu'ils peuvent imaginer au départ.

En 1833, Alfred de Musset a écrit l'un de ses chefs d'œuvre : « On ne badine pas avec l'amour ! ». Avis donc aux lecteurs séduits par la philosophie de libération ou de transformation Opale présentée dans ces pages : tous les leaders libérateurs authentiques pourront vous le confirmer : « On ne badine pas avec la libération ! ».

Pour aller plus loin

Bibliographie

Ouvrages et articles d'Isaac Getz sur les entreprises libérées

1. Brian Carney & Isaac Getz, [*Freedom, Inc.*](#), Crown/Random House, 2016 (nouvelle édition). Traduit en 8 langues dont en Français : *Liberté & Cie*, Fayard, 2012/Flammarion 2016 (nouvelle édition).
2. Isaac Getz, *La liberté, ça marche!*, Flammarion, 2016.
3. Isaac Getz. "[Liberating leadership: How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted](#)", *California Management Review*, 51, 32-58, 2009 (traduit en Français : Le leadership libérateur, forme radicale de l'organisation. *L'Expansion Management Review*, Septembre, 63-81, 2010).
4. Isaac Getz, "[La liberté d'action des salariés : une simple théorie ou un inéluctable destin ?](#)", *Gérer et Comprendre*, Juin 2012, 27-38.
5. Isaac Getz, "[L'entreprise libérée : Sa notion, son processus de libération et ses antécédents](#)". In J.-M. Saussois (Dir.), *Les organisations : Etats des savoirs*, Editions Sciences Humaines, 2016, pp. 420-430.
6. Isaac Getz et Laurent Marbacher, "[L'entreprise libérée : Une philosophie pratique stimulée par un écosystème](#)". In M. Mack et Ch. Koehler (Dir.) *Entreprises vivantes : Ensemble, elles peuvent changer le monde*, 2016, pp. 17-39.
7. Philippe Bercovici et Benoist Simmat, [Les entreprises libérées : la première BD-reportage sur l'entreprise du futur](#), Les Arènes BD (ouvrage préparé avec la collaboration d'Isaac Getz), 2016

Quelques ouvrages écrits par différents leaders libérateurs et penseurs de la libération ou de l'autodétermination régulièrement cités par Isaac Getz

8. Dennis Bakke, *The decision-maker*, Pear Press, 2013
9. James McGregor Burns, *Leadership*, Harper Torchbooks, 1978
10. Bob Davids, in Isaac Getz, *Bob Davids' 30 top tips to stop being a « smart boss »*, Forbes, 6 mai 2012, trad. Clotilde Meyer

⁴⁰ Bakke (2013)

⁴¹ Bob Davids, leaders libérateur de Sea Smoke Cellars, résume l'importance cruciale de l'authenticité de façon colorée : « Une goutte d'urine dans la marmite et toute la soupe est foutue » - cité par Getz (2012).

11. Edward Deci & Richard Ryan, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum, 1985
12. Hyacinthe Dubreuil, *L'équipe et le ballon*, Le Portulan, 1948
13. Jean-Christian Fauvet, *L'élan sociodynamique*, Editions d'organisation, 2004
14. Jean-Christian Fauvet et Yves Jaunet, L'auto-organisation, *Lettre de la sociodynamique*, juin 2003
15. Alexandre Gérard, *Le patron qui ne voulait plus être chef*, Paris : Flammarion, 2017
16. Bill Gore, *The lattice organization*, document interne, 1976, trad. Leslie Talaga, cité dans *La liberté, ça marche!* de Getz, voir ci-dessus
17. David Graeber, *The Utopia of Rules: On Technology, Stupidity and the Secret Joys of Bureaucracy*, Melville House Books (2015)
18. Gary Hamel, *The Future of Management*, Boston: Harvard Business School Press, 2007
19. Douglas McGregor, *The human side of enterprise*, New York, McGraw-Hill, 1960
20. Michel Munzenhuter, *Perfambiance, l'entreprise qui libère les énergies : Le management de Perfambiance*, Du Signe Eds, 2016
21. Vineet Nayar, *Employees First, Customers second: Turning conventional management upside down*, Boston: Harvard Business Press, 2010
22. Stan Richards, *The Peaceable Kingdom*, New York: John Wiley, 2001
23. Ricardo Semler, *A contre-courant*, Dunod, Paris, 1993, trad. Marie-France Pavillet
24. Rich Teerlink & Lee Ozley, *More Than a Motorcycle: The Leadership Journey at Harley-Davidson*, Boston: Harvard Business School Press, 2000
25. Robert Townsend, *Au-delà du management*, Arthaud, 1970, trad. Pierre Girard
26. Jean-François Zobrist, *La belle histoire de FAVI : l'entreprise qui croit que l'homme est bon (Tome 1 : Nos belles histoires)*, Paris : Humanisme et Organisations, 2007
27. Jean-François Zobrist, *Comment un petit patron, naïf et paresseux, innove !*, Stratégie et Avenir, 2010

Ouvrages de Frédéric Laloux sur la transformation Opale

28. Frédéric Laloux, [*Reinventing organizations*](#), Nelson Parker, 2014 (version française : Diatino, 2015)
29. Frédéric Laloux & Etienne Appert, [*Reinventing organizations : la version illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management*](#), Diatino, 2017

Quelques ouvrages qui ont, entre autres, inspirés Frédéric Laloux

30. De Blok, Jos, and Aart Pool, *Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie*, Den Haag: Boom Lemma Uitgevers, 2010
31. Don Edward Beck & Christopher Cowan, *Spiral dynamics*, Oxford: Blackwell Publishing, 2006
32. Clare Graves, *The never ending quest*, Santa Barbara: Eclet, 2005
33. Robert Kegan, *In over our heads: The mental demands of modern life*, Cambridge: Harvard University Press, 1994
34. Lawrence Kohlberg, *The philosophy of moral development: Moral stages and the idea of justice*, San Francisco: Harper & Row, 1981
35. Ken Wilber, *A brief history of everything*, Boston: Shambhala Publications, 1996
36. Ken Wilber, *Integral Psychology: consciousness, spirit, psychology, therapy*, Boston: Shambhala Publications, 2000

Autres ouvrages recommandés

37. Maurice Bertaux, *Groupes et équipes autonomes d'entreprise*, Chotard & Associés Éditeurs, 1976
38. Thibaut Brière et Michel Hervé, *Le pouvoir au-delà du pouvoir*, François Bourin Éditeurs, 2012
39. Tom Burns & G.M. Stalker *The Management of Innovation*, Tavistock, London, 1961
40. Graf Karlfried Dürckheim, *Hara : Centre vital de l'homme*, La Colombe, 1964

41. Nadia Joynson, *Vibrant self-leadership: Reinventing ourselves to reinvent organizations*, Balboa Press, 2017
42. Will Schutz, *The Human Element: Productivity, Self-Esteem and the Bottom Line*, Jossey-Bass Inc., 1994,
43. Dov Seidman, The How report by LRN, 2016 (<http://howmetrics.lrn.com/>)

Associations et sites internet

44. <http://liberteetcie.com/>
45. <http://freedomincbook.com/>
46. <https://plus.google.com/u/1/communities/101004409218442675339> (Google +
Communauté Entreprises libérées)
47. <http://liberation-entreprise.org/>
48. <http://www.campus-entreprises-liberees.org/>
49. <http://www.reinventingorganizations.com/>
50. http://www.reinventingorganizationswiki.com/Main_Page
51. <http://fr.calameo.com/read/002245281f85213166852> (Le chemin de la confiance – IMA
Technologies)
52. <http://www.philosophie-management.com/php/agenda/agenda.php>