

MANAGEMENT

L'ENTREPRISE LIBÉRÉE,
« HYPNOSE » OU RÉVOLUTION ?

UNIVERSITÉ DE TECHNOLOGIE DE TROYES. Quel débat ! L'entreprise libérée a soulevé les passions entre ses promoteurs inconditionnels et ceux qui, sans la rejeter, lui trouvent plusieurs limites.

C'est de l'hypnose ! », s'emporte Victor Wakinine, PDG du cabinet de conseil en organisation Mozart consulting. Le concept d'entreprise libérée tel qu'il a été forgé par l'universitaire Isaac Getz, auteur de *Liberté & Cie*, le fait bondir. « C'est une démarche radicale. On supprime tous les cadres. On accuse, on simplifie, on sublime. Cela me rappelle des organisations et des idéologies dangereuses », tempête-t-il. Il assure même que les entreprises libérées, aujourd'hui en France, ne respectent pas le droit du travail.

« Aujourd'hui, ce n'est pas le produit qui est rare, c'est le client. »

Gilles Verrier

« C'est de la masturbation intellectuelle ! », le coupe sévèrement Jean-François Zobrist, ancien directeur de Favi, une fonderie picarde qu'il a totalement libérée, réussissant ainsi à la faire passer de 70 à 600 salariés (notre édition du 25 octobre). Son expérience, durant près de trente ans, plaide pour lui. « Il y a aujourd'hui plein d'exemples. L'entreprise libérée, ce n'est pas un truc de PME. Des groupes de 10 000 personnes s'y sont mis. Le principe, c'est que ce ne sont pas ceux qui contrôlent qui sont importants, ce qui est important, c'est que nos clients nous aiment », assène-t-il. Dans une entreprise libérée, ce recentrement sur le client, change



Le débat sur l'entreprise libérée, organisée par le CJD, la CGPME, Créez comme Elles, le Réseau entreprendre, le Club des créateurs, l'UTT et l'ESC a réuni près de 600 personnes jeudi dernier à l'UTT.

tout. Jusqu'à mettre les fonctions supports, dont les cadres, au service des personnels productifs et non l'inverse.

S'il dénonce les concepts de « leader libérateur » et de « rééducation des salariés », cette remise à l'endroit de l'entreprise séduit Gilles Verrier, directeur général d'Identité RH : « Aujourd'hui, ce n'est pas le produit qui est rare, c'est le client », rappelle-t-il. L'entreprise taylorienne, pyramidale, orientée exclusivement sur

le gain financier, n'est plus adaptée. « Il faut en sortir, mais il n'y a pas de recette préformatée », tempère-t-il. Et s'il s'agit, en libérant l'entreprise, de la remettre à l'endroit, c'est-à-dire au service de ses clients : cela va aussi à Victor Wakinine. Très agacé par ceux qui promettent le « bonheur au travail », il est en revanche enthousiasmé par ceux qui veulent redonner « du sens au travail ».

Un sens qui ne peut pas être

qu'économique. « L'erreur de l'entreprise taylorienne, c'est qu'elle ne vise que la performance économique et toutes les entreprises qui ne visent que cela prennent des décisions aberrantes », pointe Jérôme Barrant. « L'argent, c'est la respiration, pas l'objectif », ajoute Jean-François Zobrist. Et tous de prôner au passage un juste partage des performances économiques de l'entreprise. « Le problème, c'est comment engager un mouvement de transforma-

tion qui permet de s'adapter au monde ? », résume Gilles Verrier. Pour Jean-François Zobrist, qui a pourtant été un « leader libérateur », pas question de faire table rase du jour au lendemain : « Agissez selon les circonstances. Ne faites rien sans raison ! », assure-t-il.

« La libération de son entreprise, ça ne doit pas être une obsession. »

Jérôme Barrant

Une stratégie pas à pas, « en allant », qui sied aussi à Jérôme Barrant, lui qui popularise depuis des années le concept d'entreprise agile. « Il faut libérer l'action. La libération de son entreprise, ça ne doit pas être une obsession. Cela doit être quelque chose que l'on constate en se retournant. Il faut agir moins sur l'organisation que sur les comportements », insiste-t-il. « Ne vous précipitez pas ! Il faut que chacun bouge, c'est un travail individuel », ajoute Bernard Rohmer, président de l'association MOM21. Et tous d'inviter à refaire confiance aux collaborateurs. « L'homme est bon », rappelle Jean-François Zobrist. « Tous les salariés veulent la réussite de leur entreprise », enchérit Victor Wakinine.

« Il faut commencer par là où ça gratte, là où l'entreprise va mal », ajoute Gilles Verrier qui assure : « Il n'y a pas de résistance au changement, il n'y a que des changements mal engagés ». ■

BRUNO DUMORTIER

COMMENT DÉFINIR UNE ENTREPRISE LIBÉRÉE ?

« L'entreprise libérée, c'est une entreprise libérée des mille et une contraintes des improductifs »



GILLES VERRIER
DIRECTEUR GÉNÉRAL D'IDENTITÉ RH

« L'entreprise aujourd'hui est héritière du management issu du taylorisme. C'est culturel. Il faut en sortir mais il n'y a pas de recette préformatée. L'entreprise taylorienne reste très performante dans certains cas. Dans d'autres, il faut libérer. »



VICTOR WAKININE
PDG DU CABINET MOZART CONSULTING

« Une entreprise libérée, mais libérée de quoi ? Dans une entreprise, il y a de l'humain, et c'est à ça qu'il faut s'intéresser. Une entreprise libérée, c'est une entreprise qui se demande comment mieux vivre au travail », explique Victor Wakinine.



JÉRÔME BARRANT
ENSEIGNANT À GRENOBLE EM ET CONSULTANT

« Une entreprise libérée est une entreprise libérée d'elle-même pour mieux se consacrer à ses partenaires extérieurs, clients ou fournisseurs. Il n'y a pas de recette. C'est comme le cholestérol. Il y a le bon et la mauvais. Ce qui compte, c'est l'entreprise intelligente. »



BERNARD ROHMER
PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION MOM21

« Une entreprise libérée, c'est une entreprise où l'on peut prendre des initiatives. Il faut un patron qui a une vision forte. Il faut qu'il soit le gardien de la libération avec des valeurs limites tout aussi fortes et qu'il soit capable, si nécessaire, de résister à l'actionnaire. »



JEAN-FRANÇOIS ZOBTRIST
ANCIEN DIRECTEUR DE FAVI

« Une entreprise libérée, c'est une entreprise libérée des mille et une contraintes des improductifs. C'est une entreprise où l'on travaille en confiance et avec bienveillance. C'est aussi une entreprise où on ne réduit pas les coûts, c'est une entreprise où on cherche toujours à faire plus. »