

N° de thèse :

THÈSE

Présentée
à la Faculté de Pharmacie
de Dijon

pour l'obtention du Diplôme d'État
de Docteur en Pharmacie

soutenue publiquement le 04 Novembre 2016

par

Isaline MOUSSAMIH

Née le 13 Novembre 1991 à Dijon

**L'évolution du management : de nouvelles perspectives pour
l'industrie pharmaceutique**

JURY :	Mr ANDRES Cyrille	(Président)
	Mme CHAMBERLAIN Rebecca	(Directeur)
	Mlle PTASINSKI Clémentine	(Assesseur)
	Mlle MAILHES Alicia	(Membre invité)

– Liste des enseignants –



Université de Bourgogne
UFR des Sciences de Santé - Pharmacie
ANNEE 2016/2017
Vice-Doyen : M. Yves ARTUR

Professeurs

ARTUR Yves	Biochimie générale et clinique
CHAMBIN Odile	Pharmacotechnie
GROS Claude	Chimie organique
HEYDEL Jean-Marie	Biochimie, Biologie moléculaire
LACAILLE DUBOIS Marie-Aleth	Pharmacognosie
LESNIEWSKA Eric	Biophysique
MARIE Christine	Physiologie
OFFER Anne-Claire	Pharmacognosie
TAN Kimny	Chimie thérapeutique
TESSIER Anne	Physiologie
VERGELY-VANDRIESSE Catherine	Physiopathologie, Génétique

PU-PH

KOHLI Evelyne	Immunologie, Virologie
GIRONDON François	Hématologie

Professeurs Emérites

ROCHETTE Luc	Physiologie
BELON Jean-Paul	Pharmacologie

Maitres de Conférences

ANDRES Cyrille	Pharmacotechnie
ASSIFAQUI Ali	Pharmacotechnie
BASSET Christelle	Immunologie, Hématologie
BERARD Véronique	Pharmacotechnie
BETELLI Laetitia	Chimie analytique
BOUYER Florence	Pharmacologie
BOUYER Frédéric	Chimie physique, Chimie générale
CACHIA Claire	Biomathématiques
COLLIN Bertrand	Pharmaco-imagerie, Radiopharmacie
DESBOIS Nicolas	Chimie organique
FAURE Philippe	Biochimie générale et clinique

GUELDROY Serge
LEMAITRE Jean-Paul
NEIERS Fabrice
ROCHELET Murielle
SEGUY Nathalie
SEIGNEURIC Renaud
TABUTIAUX Agnès
VIENNEY Fabienne
WENDREMAIRE Maëva

Biologie cellulaire
Bactériologie
Biochimie, Biologie moléculaire, Enzymologie
Chimie analytique
Mycologie médicale, Botanique
Biophysique
Droit et Economie de la santé
Biophysique
Toxicologie

MCU-PH

BOULIN Mathieu
FAGNONI Philippe
LIRUSSI Frédéric
SAUTOUR Marc
SCHMITT Antonin

Pharmacie clinique
Pharmacie clinique
Toxicologie, Toxicovigilance
Biodiversité végétale et fongique
Pharmacologie, Pharmacocinétique

PRCE

ROUXEL Virginie

Anglais

AHU

GOULARD DE CURRAIZE Claire
CRANSAC Amélie

Bactériologie
Pharmacie Clinique

PAST Officine

MACE Florent
MORVAN Laetitia

Enseignants Contractuels Officine

MICHIELS Yves
SOLARI Marie-Alexandra

– Note –

L'UFR des Sciences de Santé - Circonscription Pharmacie de Dijon déclare que les opinions émises dans les thèses qui lui sont présentées doivent être considérées comme propres à leurs auteurs, et qu'elle entend ne leur donner ni approbation, ni improbation.

– Remerciements –

Tout d’abord, je tiens à remercier Madame Rebecca CHAMBERLAIN, d’avoir accepté d’être ma directrice de thèse. Merci pour le temps qu’elle m’a consacré et pour les conseils qu’elle a pu me donner. Merci également pour son cours sur l’entreprise libérée, sans elle, je chercherais encore mon sujet de thèse aujourd’hui. Je tiens à lui exprimer mon plus profond respect.

Je remercie également Monsieur Cyrille ANDRES, maître de conférences à l’UFR des sciences de santé, d’avoir accepté d’être président pour cette thèse qui clôture ces six longues années d’études. Merci à lui pour sa disponibilité au cours de ce cursus. Qu’il trouve ici l’expression de ma reconnaissance.

Je tiens également à remercier Clémentine PTASINSKI, d’avoir accepté d’intégrer la composition de mon jury de thèse. Elle m’a été d’un grand soutien dans la rédaction de cette thèse. Elle s’est toujours rendue disponible pour estomper mes doutes et me donner de bons conseils. Clémentine a toujours su m’encourager et me soutenir. Je la remercie d’avoir transformé cette épreuve en un moment agréable. Clémentine, je regrette de ne pas t’avoir rencontré plus tôt car tu es une fille géniale et j’espère que notre amitié continuera encore plusieurs années car je t’apprécie beaucoup. Merci pour tout le temps que tu as consacré à m’accompagner, peut-être qu’un jour j’écrierai la Tome II des aventures de Bill et Bob !

Merci à Alicia MAILHES de t’être intéressé à mon sujet de thèse et d’avoir accepté de faire partie de mon jury. Nous avons passé de très bons moments à Aspen et en dehors aussi d’ailleurs ! Je te souhaite de réussir dans la vie professionnelle et personnelle et j’espère continuer de te voir régulièrement.

Je souhaite remercier ma famille, mes parents et mon petit frère de m’avoir soutenu durant ces longues années d’étude, de ne jamais avoir douté de moi et de m’avoir supporté durant les examens. Merci également pour votre investissement dans la préparation de cette cérémonie (marcher sous 40°C dans les rues de Marrakech pour des gâteaux, cuisiner pendant des heures pour des cakes et traîner les magasins de décoration !). Papa, Maman, je vous aime. Yanis, je te souhaite de réussir tes études et de trouver ta voie, celle qui te plaira vraiment et t’emmènera loin dans la vie. Même si des fois tu n’es pas facile à vivre, je t’aime quand même !

Papy, Mamie, merci pour le solide soutien que vous m’avez apporté tout au long de mes études, et particulièrement cette année. Vous vous êtes toujours intéressés à mon parcours et à mes choix, cela fait toujours beaucoup de bien de se savoir soutenue. J’ai la chance que vous soyez présents à ma thèse, j’en suis vraiment heureuse. Je vous souhaite de garder la santé encore de longues années. Mamie, tu trouveras un petit mot pour toi plus loin...

Fiona, Pauline, nous avons fait toutes nos études ensemble, vous êtes de vraies amies pour moi. Je garde de magnifiques souvenirs avec vous, notamment de nos folles soirées ! Mes études n'auraient pas eu le même goût sans vous ! Vous avez été d'un grand soutien dans les moments difficiles et j'espère que notre amitié continuera encore longtemps. Je vous souhaite à toutes les deux d'être heureuses dans votre nouveau travail et en amour (Oui ma Fiona, un jour on trouvera !).

Mon doudou et ma lulu, je vous adore. Merci pour les nombreuses soirées passées ensemble, les moments de folie et les rires. Merci également pour votre amitié indéfectible toutes ces années. Je vous souhaite plein de bonheur dans la suite de votre carrière et j'espère vous retrouver sur Lyon ou pas trop loin !

Maéva, que de souvenirs avec toi ! J'espère que l'on continuera de se voir malgré les centaines de kilomètres qui nous séparent. Ça me manque de ne plus râler sur les autres avec toi. Sarah et Amal, bonne continuation dans la suite de vos études, je vous souhaite une grande réussite.

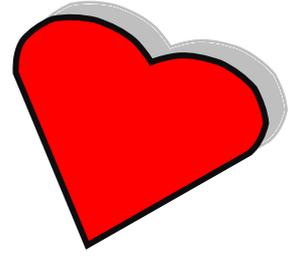
Un grand merci également aux copains de Rouen, Romain, Clarisse, Alicia, Thibaut, Anthony, Clément, Yara, Louisiane et tous les autres. Romain, je t'adore quand tu es sur une autre planète. Ma clacla, tu as été d'un grand soutien moral durant cette longue année. Ma Alichat, impatiente de te revoir sur Lyon. Thib et Antho, mon duo de choc, partenaires de soirée toujours fidèles ! Clément, pour notre bonne intégration dans le groupe, encore merci. Yara et Louisiane, nos petites escapades vont me manquer. Grâce à vous tous, mon année chez Aspen a été moins pénible, beaucoup plus agréable. Je ne retiens que les bons souvenirs avec vous et j'espère que l'on continuera de se voir de temps en temps pour de folles soirées. Le délirium et vos délires me manquent. Je suis impatiente de vous revoir sur Rouen (ou ailleurs).

Je remercie mon ancien responsable de stage Mathieu Dupin de Delpharm qui m'a toujours fait confiance et a contribué à mon épanouissement lors de ces stages. J'ai également découvert d'autres façons de manager, qui m'ont inspiré l'écriture de cette thèse. Je le remercie de m'avoir fait découvrir la programmation informatique, qui est devenue une passion pour moi.

Merci également à ma poulette Rachel qui a toujours été d'une oreille attentive pour écouter mes petits bobos. Merci aux autres personnalités atypiques que j'ai rencontré chez Sanofi et Delpharm qui m'ont donné de nombreux précieux conseils, je pense particulièrement à Sébastien.

Merci aux trois associations dont j'ai été membre, la JESS, l'ACDD et l'ADIP, j'ai beaucoup apprécié travailler avec vous tous. J'ai beaucoup appris à vos côtés, les mauvais moments sont oubliés et je ne retiens que le meilleur.

Désolé à ceux que j'ai oubliés...



Je dédie cette thèse à ma chère grand-mère,

Elle, si courageuse, vaillante et valeureuse, souriante, douce et tendre, agréable et gentille,

Tantôt mamie, tantôt deuxième maman, tu as été présente dans tous les moments forts de ma vie,

Aimante et généreuse, toujours prête à faire plaisir et à prendre soin des autres,

Incrediblement bon, c'est ce qui me vient à l'esprit en pensant à tes succulents petits plats,

Merci pour tous les merveilleux moments passés et à venir, j'espère encore voir longtemps ton visage s'illuminé lorsque tu me vois,

Éternellement, je te souhaite de vivre encore, pour continuer à profiter de tes proches que tu aimes et qui t'aiment.

Ta petite-fille...

– Serment –

Je jure, en présence des Maîtres de la Faculté, des Conseillers de l'Ordre, des Pharmaciens et de mes condisciples :

D'honorer ceux qui m'ont instruit dans les préceptes de mon art et de leur témoigner ma reconnaissance en restant fidèle à leur enseignement.

D'exercer, dans l'intérêt de la santé publique, ma profession avec conscience et de respecter non seulement la législation en vigueur, mais aussi les règles de l'honneur, de la probité et du désintéressement.

De ne jamais oublier ma responsabilité et mes devoirs envers le malade et sa dignité humaine.

Que les hommes m'accordent leur estime si je suis fidèle à mes promesses.

Que je sois couvert d'opprobre et méprisé de mes confrères si j'y manque.

– Table des matières –

Table des matières

– Liste des enseignants –	2
– Note –	4
– Remerciements –	5
– Serment –	8
Table des matières	9
– Table des annexes –	14
– Table des figures –	14
– Table des tableaux –	14
– Liste des abréviations –	15
– Glossaire –	16
PREFACE	18
INTRODUCTION	20
1. Les raisons nécessitant l'évolution du management des entreprises	23
1.1. L'Évolution des organisations	24
1.1.1. L'ère magique et tribale puis traditionnelle et agricole	25
1.1.2. L'ère scientifique et industrielle puis postmoderne	25
1.1.3. Un avenir à construire	26
1.1.4. Quels sont les leviers d'une entité pour accéder au stade supérieur, plus complexe que le précédent ?	27
1.2. Pyramide de Maslow	27
1.2.1. Schéma	28
1.2.2. Les besoins physiologiques	28
1.2.3. Les besoins de sécurité	28
1.2.4. Les besoins d'appartenance	29
1.2.5. Les besoins d'estime	29
1.2.6. Les besoins d'auto-accomplissement	29
1.2.7. Remise en question du modèle	30
1.3. La théorie des générations X et Y	30
1.3.1. Les conflits intergénérationnels	30
1.3.2. L'évolution de l'éducation	31
1.3.3. La génération Y en entreprise	32
1.3.4. La vision du travail selon X, Y et Z	33

1.4.	Les entreprises « comment » versus les entreprises « pourquoi ».....	34
1.5.	Stress et désengagement des salariés.....	35
1.5.1.	Définition du stress	36
1.5.2.	Les facteurs de stress	36
1.5.3.	Les situations en entreprise qui provoquent du stress	37
1.5.4.	Les conséquences sur la santé des salariés.....	38
1.5.5.	Le coût du stress pour l'entreprise.....	40
1.5.6.	Quelle est la solution ?	41
1.5.7.	Etat des lieux de l'engagement des salariés.....	41
1.6.	Les origines de l'entreprise libérée	42
2.	Autonomie, Confiance et Egalité, les clés de la motivation en entreprise	46
2.1.	Autonomie des salariés et responsabilités.....	47
2.1.1.	L'empowerment	47
2.1.2.	Justifier le besoin d'autonomie	47
2.1.3.	Accompagner les collaborateurs dans leur développement personnel	48
2.1.4.	Process advice	49
2.1.5.	Autonomie pour les objectifs	51
2.1.6.	Le travail en petits groupes autodirigés.....	53
2.1.7.	Autonomie pour la rémunération	54
2.1.8.	Application pharmaceutique.....	56
2.2.	Confiance.....	57
2.2.1.	Transparence et communication	58
2.2.2.	Stopper les contrôles.....	60
2.2.2.1.	Stopper les contrôles financiers.....	61
2.2.2.2.	Stopper le contrôle horaire	62
2.2.2.3.	Stopper le management des 3%	64
2.2.2.4.	Les coûts des contrôles	65
2.2.3.	Affirmation de soi.....	66
2.3.	Motivation.....	68
2.3.1.	L'égalité	68
2.3.2.	L'effet pervers des primes.....	70
2.3.3.	L'automotivation	72
2.3.4.	La gratification.....	73
2.3.5.	Le management adapté.....	74
2.3.5.1.	Selon l'autonomie	74

2.3.5.2. Selon la personnalité	75
2.4. Définition des limites du cadre de la liberté	76
3. Les outils qui mènent au bonheur et à la créativité des salariés et donc à la croissance de l'entreprise	79
3.1. Les outils du bonheur chez W. L. Gore & Associates	80
3.1.1. Le changement de la sémantique	80
3.1.2. Leader naturel ou nourricier	81
3.1.3. Le seau de crédibilité.....	82
3.1.4. Le concept de sponsor.....	83
3.1.5. Le sweet spot.....	83
3.1.6. La rotation de postes.....	85
3.2. L'innovation et la créativité.....	87
3.2.1. L'innovation en entreprise	87
3.2.2. Le SMI	88
3.2.2.1. Les conditions de développement du SMI	89
3.2.2.2. Les caractéristiques d'un bon SMI	89
3.2.2.3. Les trois niveaux du SMI.....	92
3.2.2.4. Les trois catégories d'idées	93
3.2.2.5. Les critiques du SMI par les entreprises classiques.....	94
3.2.3. Les GEMBA	96
3.2.4. Les espaces de travail.....	96
3.3. Croissance et échecs des entreprises libérées	98
3.3.1. Les entreprises libérées en quelques chiffres	99
3.3.2. Surperformance des entreprises autogouvernées.....	100
3.3.3. Les échecs de libération d'entreprise	101
3.3.4. La libération, un processus long et difficile.....	102
3.3.5. Le système libéré, un système qui ne convient pas à tout le monde	102
3.3.6. Des exemples d'échecs.....	105
3.3.6.1. Oticon	105
3.3.6.2. Général Motors	106
3.3.6.3. Auchan.....	107
3.3.7. La gestion des crises financières	107
4. Réduire la bureaucratie, redistribution des rôles hiérarchiques et définition d'une vision, d'une stratégie pour pérenniser l'entreprise	109
4.1. Suppression de la bureaucratie.....	110
4.1.1. Les origines de la bureaucratie	110

4.1.2. L'organigramme	111
4.1.2.1. Les limites de l'organigramme traditionnel	111
4.1.2.2. Les nouveaux organigrammes.....	115
4.1.3. Alléger le système documentaire.....	117
4.1.3.1. La description de poste	117
4.1.3.2. Les procédures et modes opératoires.....	117
4.1.4. Des réunions efficaces et sans ego.....	119
4.1.5. La gestion des conflits	120
4.1.6. Embauches et départs.....	121
4.1.6.1. Embauches	121
4.1.6.2. Départs et licenciement	123
4.1.7. La formation	124
4.1.8. Les prestataires extérieurs	125
4.2. Quels sont les nouveaux rôles attribués aux managers ?.....	125
4.2.1. Quelles sont les faiblesses du management actuel ?.....	127
4.2.2. Quelles sont les qualités d'un bon leader ?	128
4.2.3. Le rôle d'aidant.....	129
4.2.4. Accepter de déléguer	130
4.2.5. Satisfaire les besoins matériels	131
4.2.6. Partager la vision de l'entreprise	132
4.2.7. Accompagner et développer l'humain dans son travail.....	132
4.2.8. Communiquer et écouter	133
4.2.9. Effacer l'ego, ennemi de la liberté	135
4.2.10. La direction.....	136
4.2.11. Notation de la hiérarchie	138
4.3. L'importance de la stratégie et de la vision	139
4.3.1. Adopter une stratégie	139
4.3.1.1. Les systèmes de progrès.....	140
4.3.2. Adopter et partager une vision	141
4.3.3. Le client	142
4.3.3.1. Le client externe	143
4.3.3.2. Le client interne.....	144
5. Discussions	146
6. Perspectives	150
7. Conclusion	153

Références Bibliographiques.....	155
Annexes	162
Résumé.....	185

– Table des annexes –

Annexe 1 - Répertoire de quelques entreprises libérées ou entreprises qui utilisent des outils de la libération	163
Annexe 2 - Discours de Jean-François Zobrist chez FAVI à Noël 1983 (11)	164
Annexe 3 - Questionnaire de préparation aux rotations de poste	166
Annexe 4 - Photographies de l'open space de Zappos prises par les employés.....	167
Annexe 5 - Note de service de Lars Kolind chez Oticon à Noël 1989 (11)	168
Annexe 6 - Extrait du livre « Chic, on change ! Mieux vaut prendre un tournant qu'un mur » (88)..	169
Annexe 7 - Interview de Vincent HOUOT, PDG d'une entreprise libérée (44)	170
Annexe 8 - Anecdotes de satisfaction client chez FAVI (4,11)	176
Annexe 9 - Résumé des changements entre l'entreprise conventionnelle et l'entreprise libérée, adaptables à l'industrie pharmaceutique (16)	178

– Table des figures –

Figure 1 - Retranscription de la pyramide de Maslow (17)	28
Figure 2 - Engagement des salariés selon les grandes régions du monde (5)	42
Figure 3 - Retranscription de la présentation orale de Reinventing Organizations par Frédéric Laloux (13)	66
Figure 4 - Mise en forme des résultats tirés du Rapport d'étude « The HOW Report » de l'agence LNR (Laboratory Response Network) (8)	101
Figure 5 - Interprétation d'un organigramme classique en production selon Jean-François Zobrist (62)	114
Figure 6 - Interprétation de l'organigramme FAVI (62)	115

– Table des tableaux –

Tableau 1 - Les entreprises libérées en chiffres	100
---	-----

– Liste des abréviations –

ANSM	A gence N ationale de S écurité du M édicament
BAT	B ritish A merican T obacco
BMJ	B ritish M edical J ournal
BPF	B onnes P ratiques de F abrication
CA	C hiffre d’ A ffaire
CE	C omité d’ E ntreprise
CJD	C entre des J eunes D irigeants
CSP	C ode de la S anté P ublique
CV	C urriculum V itae
CVS	C onsumer V alue S tore
DG	D irecteur G énéral
ESBZ	E vangelische S chule B erlin Z entrum
FAVI	F onderie et A telier du V imeu
FIAT	F abbrica I taliana A utomobili T orino
GCLA	G overnance C ulture and L eadership A ssessment
GKN	G uest K een N ettlefolds
HSE	H ygène S écurité E nvironnement
ISO	I nternational O rganization for S tandardization
LNR	L aboratory R esponse N etwork
NASA	N ational A eronautics and S pace A dministration
NB	N ota B ene
PDG	P résident D irecteur G énéral
PTFE	P olytétrafuoroéthylène
R&D	R echerche et D éveloppement
RH	R essources H umaines
RTA	R éalisation T otale par l’ A uteur
SMI	S ystème de M anagement des I dées
SVP	S auveteur, V ictime, P ersécuter
SSII	S ociété de S ervices en I ngénierie I nformatique
USAA	U nited S ervices A utomobile A ssociation

– Glossaire –

Les mots sont identifiés par un astérisque (*).

Le **présentéisme** est un phénomène selon lequel un salarié est présent sur son lieu de travail sans avoir la productivité attendue de par son état physique ou mental, la sous-occupation ou l'absence de motivation.

La **méritocratie** est un système de gouvernance ou d'organisation qui tend à promouvoir les individus dans la société en fonction de leur mérite démontré par leur investissement dans le travail, l'effort, l'intelligence, la qualité ou l'aptitude. Elle tend à hiérarchiser et à promouvoir les individus dans la société en fonction de leur mérite.

Une étude de **cohorte** consiste à comparer la survenue d'une pathologie dans plusieurs populations définies en fonction de leur exposition à un facteur présumé causal pour cette pathologie.

Le **benchmarking** est un véritable processus d'analyse de la concurrence, dont le but principal est de pouvoir augmenter la performance de l'entreprise.

Le **brainstorming** est une technique de créativité qui facilite la production d'idées d'un individu ou d'un groupe. L'utilisation du brainstorming permet de trouver un maximum d'idées originales dans un temps imparti grâce au jugement différé.

Une **vendange verte** est une technique qui consiste à supprimer prématurément des grappes de raisins afin d'améliorer la maturation des autres grappes.

La **métrologie** regroupe l'ensemble des techniques permettant d'effectuer des mesures, de les interpréter et de garantir leur exactitude. Pour les industriels, assurer la traçabilité et la fiabilité de leurs mesures est essentiel pour maîtriser leurs procédés de fabrication et veiller à la qualité de leurs produits.

Le **leadership** est un terme emprunté à l'anglais, il définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. Un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer. Dans le même sens, le **followership** signifie que ce sont les employés de la base de la pyramide hiérarchique qui font émerger un nouveau leader dans l'équipe, soit parce qu'il est reconnu comme crédible, légitime et compétent, soit parce qu'il est apprécié pour ses idées ou sa façon de voir et faire avancer les projets.

Une **autocratie** est un régime où un seul individu détient le pouvoir, alors qualifié de pouvoir personnel et absolu. Étymologiquement, autocratie signifie « qui tire son pouvoir de lui-même ». Un **autocrate** est donc celui qui détient ce pouvoir personnel et absolu.

L'**empowerment** est le processus par lequel les individus ont la maîtrise des événements qui les concernent car ils ont une place prépondérante dans leur auto-management. L'empowerment comprend les notions d'autonomie, de responsabilisation, d'émancipation, de capacité, de compétences et celle du développement du pouvoir d'agir.

Le **5S** signifie : Seiri (débarrasser) - Seiton (ranger) - Seiso (nettoyer) - Seiketsu (ordonner ou standardiser) - Shitsuke (être rigoureux, discipliné).

Le **kaizen** est la fusion de « kai » (changement) et de « zen » (meilleur). Le kaizen est une méthode de gestion de la qualité qui signifie l'amélioration continue.

Biennal signifie qui revient tous les deux ans. (Signifie également « qui dure deux ans » mais non utilisé dans ce sens dans cette thèse)

L'**ordonnancement** est la planification de production, l'ordre de passage des lots à fabriquer.

Les **produits matures** sont des produits rentables économiquement (après la phase de développement et avant la phase de déclin).

Management comment	Management pourquoi
<ul style="list-style-type: none"> • Management bureaucratique • Management traditionnel • Management commandement et contrôle • Management hiérarchique • Management classique • Management autocrate 	<ul style="list-style-type: none"> • Management libéré • Management bienveillant • Management participatif • Management nouvelle génération • Management moderne • Management démocratique

Autonomie	Managés
<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • Autogouvernance • Self-management • Autogestion • Auto-direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Subordonnés • Collaborateurs • Salariés de la base • Opérateurs (dans le contexte de la production) • N-1 des managers

PREFACE

Depuis le début de mes études de pharmacie, j'ai fait le choix de la filière industrie pour son aspect dynamique et attractif. Le pharmacien y possède très souvent un rôle de manager. J'ai eu l'occasion de réaliser un stage de cinq mois à Delpharm à Quetigny où j'ai pu observer quelques outils de l'entreprise libérée dans le service de conditionnement des formes sèches. Lors de ce stage, je n'avais pas vraiment pris conscience de l'autonomie et de la confiance qui étaient accordées aux opérateurs dans ce service car c'était une de mes premières expériences en entreprise, je n'avais donc pas d'éléments de comparaison. Pour valider ma sixième et dernière année de pharmacie, j'ai choisi l'entreprise Aspen Pharma près de Rouen où j'ai pu observer et analyser les dysfonctionnements du management qui rendent leurs salariés désengagés, démotivés et peu productifs. Le manque à gagner pour l'entreprise est important en raison des nombreux salariés qui se contentent du présentisme. Cette entreprise a été en beaucoup de points l'antithèse de ce travail. En interviewant mes collègues, j'ai été confortée dans l'idée que l'entreprise bienveillante était sûrement plus profitable pour l'épanouissement des salariés et donc pour la croissance de l'entreprise. Ils tentent parfois d'instaurer de nouveaux concepts de management innovants, mais les managers étant directifs et peu bienveillants, l'entreprise n'en tire pas de bénéfices.

Lorsque Madame Rebecca Chamberlain nous a proposé de faire quelques recherches sur les entreprises libérées au cours d'une formation à l'université, cet aspect méconnu du management m'a conforté dans le choix du sujet de cette thèse et m'a encouragée à approfondir mes recherches sur ce sujet. J'ai donc rapidement commencé à m'intéresser au management bienveillant, et lors de mes premières recherches, j'ai pu y voir un réel potentiel pour les industries pharmaceutiques de pouvoir croître et innover tout en faisant de leurs salariés des individus épanouis et productifs.

Ce travail de thèse collecte de nombreux outils de management qui fonctionnent dans d'autres secteurs que celui de l'industrie pharmaceutique et qui ont fait leurs preuves en termes de réussite tant du côté salariés que du côté performance et croissance pour l'entreprise. C'est donc en quelque sorte, un répertoire des outils et des pistes d'amélioration qui pourraient fonctionner pour l'industrie pharmaceutique et non pas un modèle à suivre. Cette thèse n'est pas exhaustive, mais elle permet de comprendre et d'analyser le management des entreprises libérées pour préparer le management de demain, notamment en industrie pharmaceutique.

INTRODUCTION

La façon actuelle de gérer les entreprises arrive à ses limites. Pour preuve, en France, le pourcentage de travailleurs que l'on dit « engagés » est de seulement 5% à 11% (1–5). Un travailleur dit engagé est un salarié motivé, qui aime son entreprise et veut la faire grandir. La deuxième catégorie, ce sont les travailleurs désengagés, ceux qui vont au travail uniquement pour la récompense financière, qui ne sont pas motivés et occupent leur journée par du présentisme*, ils sont entre 46 et 65% (1–3,5). Les travailleurs activement désengagés, qui sont entre 14 et 31% (1–3,5), sont tellement désemparés au travail qu'ils viennent partager leur malheur et démotiver leurs collègues. Ces chiffres expliquent en partie pourquoi l'économie est en décroissance en France (6). En effet, la proportion de travailleurs activement désengagés étant plus importante que celle de salariés engagés, l'entreprise ne crée pas assez de richesse pour compenser les pertes liées au désengagement. De plus, il est aisé de penser que c'est le système qui a rendu ces 90% de travailleurs démotivés, en effet, ils n'étaient certainement pas autant démobilisés lors de l'embauche dans leur entreprise. Heureusement, le système qui les a conduits à la démotivation peut leur offrir un cadre bien plus motivant et épanouissant, jusqu'à conduire au bonheur au travail et donc à la croissance de l'entreprise.

Un salarié heureux est environ six fois moins absent, deux fois moins malade, deux fois plus créatif et neuf fois plus loyal (7). De plus, un salarié qui évolue dans un environnement en totale confiance entre lui et les autres (collègues, managers et direction) prend vingt-deux fois plus de risques pour le bien de son entreprise, est huit fois plus innovant et accorde six fois plus d'importance à la performance financière de son entreprise (8). À l'inverse, un salarié stressé est bien plus susceptible face aux maladies et est plus souvent absent que la moyenne (9), il coûterait jusqu'à 4000 euros par an de plus qu'un salarié heureux (incluant perte de productivité, manque à gagner pour l'entreprise et indemnités journalières) (10). L'entreprise a donc tout à gagner à ce que ses salariés se sentent bien au travail et à remettre en question ses méthodes de management.

En changeant son mode de fonctionnement, une organisation peut gagner beaucoup en efficacité, en productivité et donc en croissance (4,8,11). Elle peut permettre à ses employés d'être plus créatifs, et ainsi stimuler la croissance future par l'innovation. Elle réduira, de la même manière, les coûts indirects liés à son précédent mode d'organisation que sont le stress, le turn-over, la faible motivation, ainsi que les nombreux arrêts maladie (4). Les salariés passent alors du statut d'enfant à qui des tâches précises sont dictées, à celui d'adulte à qui le système fait entièrement confiance pour ses compétences (12).

La solution qui permet de passer du cercle vicieux au cercle vertueux est de changer intégralement le fonctionnement des entreprises actuelles grâce à des outils assez simples et basés sur le bon sens. La clé du succès est de proposer aux salariés de l'autonomie et de leur laisser la liberté d'agir afin qu'ils construisent l'avenir de l'entreprise ensemble et qu'ils s'épanouissent dans leur travail. Pour nommer ces nouvelles méthodes de manager, Isaac Getz et Brian M. Carney ont inventé le terme « d'entreprise libérée ». D'après leur définition, une entreprise libérée est une entreprise dans laquelle la grande majorité des salariés ont la liberté et la responsabilité d'actions qu'ils pensent être le mieux pour leur entreprise sans

concerter obligatoirement leur responsable hiérarchique (2). Ces nouveaux concepts de management sont également appelés management participatif, management bienveillant ou management libéré.

Aujourd'hui, les nouvelles générations n'acceptent plus d'être au service de l'économie, elles attendent d'avoir la liberté d'agir selon leurs talents et leurs envies, tout en respectant les besoins de l'entreprise. La génération Y souhaite également travailler dans un environnement plus respectueux, où chacun est traité en égal et où règnent la confiance et la motivation (13). Aujourd'hui, le but de beaucoup d'actifs dans la vie est d'atteindre l'accomplissement de soi, le bonheur et l'épanouissement et cela, même au travail. Les nouvelles générations n'ont plus le goût du sacrifice pour le patronat comme l'avaient leurs parents et elles n'imaginent plus se lever le matin pour un travail qui ne les passionne pas. Les jeunes forces vives actuelles et celles à venir sont prêtes pour le changement et sont proactives dans cette révolution des méthodes de travail et de management. En laissant chacun exprimer toute sa créativité et ses talents, l'innovation permettra à l'entreprise de se démarquer de la concurrence et de surperformer dans son domaine d'activité.

Pour pouvoir bénéficier des multiples bénéfices d'un changement d'organisation, l'entreprise peut offrir à ses salariés un environnement propice au développement de leur créativité et croire en leurs capacités. C'est un processus long et qui présente de nombreux obstacles, mais les bénéfices pour l'entreprise et les salariés (croissance, développement, créativité et épanouissement) sont tels que les efforts nécessaires à la réussite sont acceptables.

1. LES RAISONS NECESSITANT L'EVOLUTION DU MANAGEMENT DES ENTREPRISES

1.1. L'ÉVOLUTION DES ORGANISATIONS

Un nouveau modèle de fonctionnement en entreprise tel que la libération n'est pas une utopie. En effet, l'Homme n'a pas toujours réfléchi de la même manière au cours de son histoire. Sa réflexion et son intelligence ont évolué tandis que l'entreprise a peu suivi cette courbe d'évolution. L'Homme n'est pas encore arrivé au sommet de son évolution et les futures générations réfléchiront probablement différemment de notre société actuelle (14). Cela implique que les modèles de management et de fonctionnement de l'entreprise suivent l'évolution de la réflexion humaine pour être en phase avec sa génération.

À chaque moment de l'histoire de l'humanité, il est aisé de trouver des théories ou des modes de réflexion qui aujourd'hui nous paraissent absurdes ou désuètes. Personne n'aurait pu concevoir toutes les avancées technologiques que nous connaissons et utilisons actuellement comme les smartphones ou internet, ni les progrès de la médecine qui ont fait augmenter l'espérance de vie de presque quarante années en un peu plus de cent ans seulement (15). Chacun vit, réfléchit et progresse avec le niveau de complexité de son époque et se développe dans son environnement. Il est alors possible que notre conception actuelle du monde nous rende aveugle à certaines possibilités d'évolutions organisationnelles et managériales (16).

Le modèle d'entreprise que nous connaissons aujourd'hui est l'expression de notre vision actuelle du monde et de notre stade de développement. Il en est de même pour les méthodes de management. D'autres modèles les ont précédés et il est envisageable que d'autres suivront (16). En effet, les succès acquis par le Fordisme et le Taylorisme au XX^{ème} siècle ont longtemps laissé croire et laissent encore penser que la productivité peut être obtenue grâce à une forte pression verticale du haut de la pyramide hiérarchique vers le bas de l'organisation. Aujourd'hui, certaines personnes pensent que l'organisation pyramidale est le système le plus efficace et évite toute remise en question. En revanche, beaucoup de jeunes salariés qui arrivent en entreprise pensent qu'il est désormais nécessaire, au XXI^{ème} siècle, de mettre en place de nouvelles méthodes de management qui tiennent compte des besoins fondamentaux actuels des Hommes dans leur travail (4). Le système commandement-contrôle est en place depuis le Taylorisme et n'a jamais été actualisé ou très peu, il est donc temps de moderniser le management pour le bonheur et la performance des travailleurs.

Dans l'histoire de l'humanité, l'Homme a gravi plusieurs stades d'évolutions. Les anthropologues, les philosophes et les historiens s'accordent sur la définition de ces stades. Au cours de chaque nouvelle ère, l'Homme intègre une nouvelle façon de concevoir le monde qui l'entoure, une nouvelle façon de penser, une nouvelle forme de progrès et d'intelligence. Mais surtout, l'Homme intègre une nouvelle façon de manager grâce à l'accès à un niveau de complexité plus important. Tous ces stades sont décrits dans le livre « Reinventing Organizations » de Frédéric Laloux dont voici un bref résumé ci-dessous.

1.1.1. L'ère magique et tribale puis traditionnelle et agricole

Il y a 50000 ans naissait le stade magique / tribal avec ses organisations dites « rouges ». Ce sont les prémices des premières structures où le chef exerce son total pouvoir sans relâche afin de garder ses troupes dans le rang. La peur est le ciment de l'organisation ce qui permet une grande réactivité avec une vision à court terme. Ces organisations se développent dans des environnements informels et chaotiques. À cette époque naît la division du travail par la répartition des tâches ainsi que l'autorité. Ces organisations ont perduré entre 40000 et 45000 ans, de nos jours, elles sont encore retrouvées dans les mafias, les gangs de rues mais également dans les milices tribales (16).

L'ère traditionnelle va voir émerger les organisations « Ambre » environ 4000 ans avant notre ère. Ces organisations inventent les pyramides hiérarchiques avec des rôles très définis, les organigrammes deviennent alors formels. L'autorité et les contrôles sont descendants, le chef donne les ordres, ce sont les relations chef / subordonné, de rang, de hiérarchie. C'est le début des marques de différenciation entre hiérarchie et salariés avec par exemple les uniformes de couleurs différentes. La stabilité est valorisée et garantie par des processus rigoureux et reproductibles, ce qui nuit à l'évolution. Les rôles définis permettent de stabiliser les organisations qui sont alors capables de se développer sur le long terme mais elles restent statiques et quasiment sans innovation (14). Les reliquats des organisations ambre dans le monde d'aujourd'hui sont les politiques gouvernementales, les écoles publiques, les structures militaires ou les communautés religieuses (16).

D'après l'anthropologue David Graeber, les concepts hiérarchiques ont été développés dans l'armée et importés dans l'industrie afin de s'organiser à grande échelle lors de l'essor industriel. Dans l'armée, la hiérarchie gommait la liberté de penser, la créativité, le talent et la sensibilité afin que les soldats exécutent sans réfléchir et obéissent aveuglément aux ordres. Dans certaines industries, c'est encore ce modèle archaïque qui prédomine afin d'empêcher les salariés de penser à ce qu'ils font, tout comme le soldat (2). David Graeber est un théoricien de la pensée libertaire nord-américaine, aujourd'hui professeur à la *London School of Economics*. Cet anthropologue est décrit par le *New York Times* comme « l'un des intellectuels les plus influents du monde anglo-saxon ».

Les historiens et les anthropologues s'accordent à dire que la troisième ère est industrielle.

1.1.2. L'ère scientifique et industrielle puis postmoderne

Cette ère est alors une nouvelle étape dans l'histoire de l'humanité au cours de laquelle émergent l'innovation et les responsabilités. C'est la création de l'optimisation des processus et de l'invention pour récupérer des parts de marché. L'objectif est de battre les concurrents, de faire de la croissance et du profit. L'innovation est alors une des solutions pour rester en tête (16).

C'est la naissance des organisations « Orange » avec le management par les objectifs, de la méritocratie*, des départements R&D (Recherche et Développement), marketing, RH (Ressources Humaines), de la stratégie d'entreprise, des budgets, des bonus et des plans sur plusieurs années (14,16). Les organisations « Orange » ont commencé au cours de la Renaissance mais se sont démocratisées après la seconde guerre mondiale avec l'essor industriel. Elles sont encore très présentes dans la société moderne car la plupart des grands groupes industriels fonctionnent sur ces principes (16).

L'ère postmoderne développe une autre forme d'intelligence depuis une trentaine d'années. De nouvelles organisations se développent, les « Vertes » qui sont nées quasiment en même temps que les « Orange » lors du XIX^{ème} siècle mais elles se sont réellement implantées au cours du XX^{ème} siècle. Elles ne considèrent plus les individus comme des machines. Au sein de la pyramide hiérarchique classique, l'accent est mis sur l'environnement de travail et l'autonomie afin d'obtenir des salariés une motivation extraordinaire. Les révolutions de ces organisations « Vertes » sont l'autonomisation, une culture centrée sur les valeurs humaines, et une prise en compte des idées et des Hommes. Les entreprises fonctionnant en organisation « Verte » ne sont pas « libérées » mais il est agréable d'y travailler pour son développement personnel, comme par exemple les entreprises Southwest Airlines, Ben & Jerry's, Starbucks, Google, les associations ou les organisations à but non lucratif (16).

1.1.3. Un avenir à construire

L'ère qui se construit depuis quelques années, en parallèle des autres organisations « Vertes », « Orange » ou « Ambre », est encore plus évoluée. Les scientifiques et les anthropologues ne sont pas encore prêts à un consensus à propos du nom à donner à cette ère, ni à la couleur des organisations, certains parlent d'Opale.

Les lignes directrices de ces nouvelles organisations sont l'autonomie, la liberté, la confiance, le développement personnel, l'affirmation de soi, l'égalité, l'automotivation, la satisfaction des clients, la vision d'entreprise commune et les valeurs partagées (16). Pourtant, ces organisations sont sous-représentées, seulement 3% environ des entreprises (4), ce sont les concepts de ces organisations innovantes qui font l'objet de cette thèse. Le but étant de comprendre ce qui fait le succès dans ces nouvelles entreprises et comment elles construisent cette ère qui émerge. De nos jours, beaucoup d'Hommes recherchent un épanouissement dans leur vie professionnelle et sont prêts à tout mettre en œuvre pour atteindre cet objectif (17), ces entreprises nouvelles répondent à ce besoin pour la plupart des salariés qui y travaillent.

1.1.4. Quels sont les leviers d'une entité pour accéder au stade supérieur, plus complexe que le précédent ?

À l'échelle de l'humain, d'un groupe, d'une entreprise, d'un pays, de l'humanité, le chemin vers le stade plus évolué passe la plupart du temps par la résolution d'un défi important. Un défi qui ne trouve pas ses réponses dans la vision du stade actuel. La première solution est d'accéder à un stade supérieur grâce à un point de vue plus riche. L'atteinte de ce palier plus complexe permet d'apporter une solution au problème rencontré. La seconde issue est de nier le problème, de rester sur la vision actuelle du monde. La troisième et dernière issue est la régression vers une vision ou un stade antérieur en se réfugiant vers la simplicité (16).

Les entreprises, à leur échelle, fonctionnent de la même manière. Elles prennent conscience de leurs problématiques et trouvent des solutions lorsqu'elles sont face à des défis comme par exemple la perte d'un client, un chiffre d'affaire en baisse, une faillite ou un absentéisme important. L'urgence du défi à résoudre impose un management directif associé à du stress ; si l'entreprise sort de la situation compliquée, ce sera avec des séquelles pour les salariés.

Les sociétés modernes, elles, proposent à leurs salariés de toujours tout remettre en question, cela leur permet d'anticiper les problématiques, de les identifier rapidement et donc de les résoudre en favorisant l'intelligence collective, ce qui limite les séquelles sur les salariés.

1.2. PYRAMIDE DE MASLOW

Abraham Maslow, psychologue, a réalisé des observations dans les années 1940. En 1943, il publie *A Theory of Human Motivation* où il expose sa théorie de la pyramide des besoins pour accéder aux différentes strates de la motivation (18).

Selon Maslow, une personne puise sa motivation dans cinq besoins qui sont hiérarchisés. Chaque besoin satisfait constituant une source de motivation potentielle (19).

1.2.1. Schéma



Figure 1 - Retranscription de la pyramide de Maslow (18)

1.2.2. Les besoins physiologiques

Les besoins physiologiques sont des besoins directement liés à la survie de l'individu. Ils sont concrets comme manger, boire, se vêtir ou dormir. Ces besoins primaires sont satisfaits pour la majorité des travailleurs. Toutefois, l'humain ne porte pas la même appréciation sur ces besoins, tout comme pour les besoins suivants. Cette différence d'appréciation peut engendrer une situation qui sera jugée non satisfaisante pour certaines personnes, elles devront donc accéder au stade supérieur (les besoins de sécurité). En revanche, pour d'autres individus, voir ces besoins psychologiques satisfaits leur suffit à être motivé. La différence d'appréciation va donc affecter la motivation de chacun (20,21).

1.2.3. Les besoins de sécurité

Les besoins de sécurité proviennent de l'aspiration de chacun à être protégé physiquement et moralement. Ce sont des besoins complexes car il y a une part objective associée à une part subjective.

Pour la part objective c'est par exemple la sécurité personnelle et familiale comme un logement, des revenus, des ressources, de la stabilité, la santé. Et il existe une part plus subjective avec la sécurité physique, la sécurité morale et psychologique. Mais cette part de

sécurité est liée à nos craintes, nos peurs et nos anticipations qu'elles soient rationnelles ou non. Par exemple, une personne ayant subi une agression ou un cambriolage aura un besoin très important de sécurité comparé à un individu qui n'a jamais vécu de tels incidents. Chacun porte une appréciation différente à cette sécurité (20).

1.2.4. Les besoins d'appartenance

Les besoins d'appartenance correspondent aux besoins de relations humaines : l'amour, l'amitié, l'affectif. C'est le besoin d'aimer et d'être aimé. Cela peut-être la famille, un conjoint ou des amis. C'est également le besoin de faire partie intégrante d'un ou des groupe(s) cohésif(s), se sentir accepté et apprécié dans ce groupe, ne pas se sentir à l'écart ou rejeté (20,21).

1.2.5. Les besoins d'estime

Les besoins d'estime correspondent aux besoins de considération, de réputation et de reconnaissance. C'est le besoin de savoir ce que les autres pensent ou voient de l'individu lui-même, comment il est perçu dans un groupe d'appartenance. La mesure de l'estime peut aussi être liée aux gratifications accordées à la personne et elle recouvre également le besoin de respect de soi-même et de confiance en soi (20).

1.2.6. Les besoins d'auto-accomplissement

Le besoin d'auto-accomplissement correspond au besoin de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie. C'est le sommet des aspirations humaines (21).

Il convient à chacun de trouver sa propre voie de l'auto-accomplissement. En effet, certaines personnes auront besoin d'étudier, de développer leurs compétences et leurs connaissances personnelles ou de consolider leur savoir. Pour d'autres personnes, le besoin d'auto-accomplissement est le besoin de créer, d'inventer, d'innover, de renouveler et de tout changer partout où elles passent. Ce besoin est aussi le sentiment que peut avoir une personne de faire quelque chose de sa vie, de se rendre utile et de comprendre pourquoi elle accomplit des tâches données (20).

Les entreprises libérées sont conçues pour répondre aux besoins universels de leurs salariés, afin qu'ils trouvent l'automotivation nécessaire pour acquérir la maîtrise de leur vie et le bonheur (11). Les entreprises classiques, ne répondent pas ou peu à ces besoins humains et préfèrent tout miser sur la motivation extrinsèque financière. Or, il n'y a que la motivation intrinsèque qui est fiable et durable, l'extrinsèque ne dure qu'un temps et s'estompe

rapidement car elle n'est pas médiée par une profonde envie de travailler. Une évolution du management en entreprise pourrait permettre à certaines personnes d'accéder au dernier stade de la pyramide des besoins de Maslow : « l'accomplissement de soi ». Ce management doit devenir plus épanouissant pour les salariés si les entreprises veulent en tirer les bénéfices de performance.

1.2.7. Remise en question du modèle

La pyramide de Maslow est l'une des théories de motivation les plus enseignées, notamment en management. Cependant, la classification des besoins de manière hiérarchique, qui impose de satisfaire un besoin avant d'atteindre le suivant n'est aujourd'hui plus considérée comme valable (20). Effectivement, il est par exemple possible d'accéder au besoin d'appartenance, avoir des amis ou un conjoint (niveau 3) sans pour autant satisfaire le besoin de sécurité comme avoir des revenus ou un logement (niveau 2). Il est également possible d'être auto-accompli (niveau 5), fier de ses propres actions et pourtant que personne n'apporte d'estime ou de reconnaissance pour ses actions (niveau 4). Pour certains individus, certaines catégories socioprofessionnelles ou époques, la hiérarchie des besoins ne se fait pas dans le même ordre. De plus, Maslow n'a basé sa théorie sur aucune preuve factuelle ou empirique.

Aujourd'hui, les scientifiques débattent sur un sixième besoin : le besoin d'éternité ou d'immortalité. Besoin qui n'est pas décrit par Maslow. C'est pourtant un besoin de plus en plus exprimé dans la société moderne. Commercialement, il se traduit par l'attrance vers des produits promettant un gain de temps sur le vieillissement naturel (21).

1.3. LA THEORIE DES GENERATIONS X ET Y

1.3.1. Les conflits intergénérationnels

Depuis la nuit des temps, toutes les générations ont vu la fin du monde dans les générations futures, et pourtant, le monde a évolué grâce à ces générations que le monde pensait perdues. Ces prochaines citations sont la preuve que les conflits intergénérationnels ne sont pas des problèmes récents (22) :

- « Cette jeunesse est pourrie depuis le fond du coeur. Les jeunes gens sont malfaisants et paresseux [...] », Découverte sur une poterie d'argile dans les ruines de Babylone, il y a environ 3000 ans.
- « Notre monde a atteint un stade critique. Les enfants n'écoutent plus leurs parents. La fin du monde ne peut pas être loin ». Citation d'un prêtre égyptien, il y a plus de 4000 ans.

- « Notre jeunesse est mal élevée. Elle se moque de l'autorité et n'a aucune espèce de respect pour les anciens. Nos enfants d'aujourd'hui ne se lèvent pas quand un vieillard entre dans une pièce. Ils répondent à leurs parents et bavardent au lieu de travailler. Ils sont tout simplement mauvais »...« Nos jeunes aiment le luxe, ont de mauvaises manières, se moquent de l'autorité et n'ont aucun respect pour l'âge. À notre époque, les enfants sont des tyrans », Citation de Socrate, il y a presque 1500 ans.
- « Lorsque les pères s'habituent à laisser faire les enfants. Lorsque les fils ne tiennent plus compte de leur parole. Lorsque les maîtres tremblent devant leurs élèves [...]. Lorsque finalement les jeunes méprisent les lois [...]. », Citation de Platon, environ 400 ans avant Jésus Christ.
- « Je n'ai plus aucun espoir pour l'avenir de notre pays si la jeunesse d'aujourd'hui prend le commandement demain [...] », Citation de Hésiode en 720 avant Jésus Christ.

La génération Y n'est donc pas plus mauvaise que la génération X ou que celle auparavant, elle est simplement l'image que le système lui renvoie d'elle-même, car c'est le système qui fait l'Homme (23). Donc si le système continue de décrire la génération Y comme paresseuse ou irrespectueuse, alors elle s'auto-persuadera qu'elle mérite ces qualificatifs péjoratifs.

En réalité, cette génération et les suivantes sont et seront proactives de leur avenir et de leur destin, elles cherchent à entreprendre et n'accepteront plus les sacrifices que leurs parents ont dû faire. Les générations Y ou Z veulent réussir et prendre en main leur avenir. Elles n'ont peur de rien et osent tout (24).

1.3.2. L'évolution de l'éducation

Vineet Nayar est un homme d'affaire indien, PDG (Président Directeur Général) de HCL Technologies. Il est expert dans le management d'entreprise et les technologies de l'information, ces sujets lui ont inspiré l'écriture de plusieurs livres (25). Selon lui, à la maison, l'éducation des nouvelles générations a changé. Les parents sont maintenant des mentors qui accompagnent l'enfant puis l'adolescent à se développer, à se construire et à se déployer pour devenir un jeune adulte accompli et heureux. Le parent écoute, conseille et partage son expérience, il « n'impose » plus. Les parents aident et accompagnent l'enfant à faire ce qu'il aime, ce qui l'attire. L'époque où les parents décident et imposent leur idéal est révolue (2). Si un enfant souhaite jouer au basketball, il sera entièrement investi dans son sport car il l'a choisi, c'est ce dont il a envie. En revanche, si les parents veulent le faire jouer au football, il risque de refuser la pratique de ce sport car ce n'est pas son choix. C'est assez identique dans le monde professionnel, les jeunes font des choix professionnels, bons ou mauvais mais c'est leur choix et les professeurs les accompagnent dans cette voie.

Toujours selon Vineet Nayar, lorsqu'un enfant commet une erreur, de nos jours, les parents expliquent à l'enfant pourquoi son acte est une bêtise, et punissent selon l'évaluation de la situation. La notion de bien et de mal est souvent abstraite chez les enfants et la communication est bien souvent plus bénéfique que des punitions sans sens. C'est de cette manière que les parents éduquent aujourd'hui leurs enfants, en dialoguant ouvertement et en traitant les problématiques dans le calme. C'est donc également dans cette même optique que la génération Y attend d'être managée en entreprise. La répression systématique apporte des tensions quotidiennes, un stress important et souvent des incompréhensions de la part des salariés. Le dialogue et les explications sont bien plus constructifs et permettent aux salariés de comprendre leurs erreurs. Les sanctions doivent rester exceptionnelles et justifiées. Par exemple, il est plus constructif de récompenser les présents que de sanctionner les absents. Tout comme il est plus bénéfique de connaître et comprendre les raisons des absences que de les sanctionner systématiquement (23).

La génération Y n'accepte plus l'autorité stricte de ses parents et cette révolution touche également l'entreprise, c'est la réalité du monde moderne que vivent, mais ne comprennent pas les entreprises. Les nouveaux talents en société se sentent étriqués dans le monde du travail actuel avec une pyramide hiérarchique rigide, des responsables autocrates* et des méthodes de management archaïques. Il semblerait que les jeunes générations ne s'adapteront pas aux anciens modèles car elles sont convaincues que les solutions résident dans le changement.

Les individus Y se trouvent en bas de la pyramide face à des modèles de management et des systèmes organisationnels qu'ils ne comprennent pas. Cette génération cherche donc à faire changer de l'intérieur son entreprise car elle porte un regard radicalement différent, elle impacte les modèles et est porteuse d'une nouvelle organisation d'entreprise. Pour ceux qui se heurtent à des modèles trop rigides, malgré une puissante et légitime détermination à faire changer les mentalités, et en dépit d'une situation économique compliquée, la génération Y démissionne des emplois qui ne lui correspondent pas, pour chercher des organisations modernes qui lui ressemblent plus. En attendant de trouver mieux, elle se désengage de son travail pour faire passer le temps (13,24).

1.3.3. La génération Y en entreprise

Les entreprises devraient évoluer et s'adapter à cet environnement qui change rapidement car si les jeunes ne comprennent pas le système, ils ne l'accepteront pas et seront contre-productifs. Par conséquent, avec des salariés démotivés et un monde de l'entreprise très concurrentiel, les sociétés prennent des risques en évitant la remise en question du modèle. Aujourd'hui, dans grand nombre de cas, les deux camps s'affrontent entre anciennes et nouvelles générations et chacun défend les idées de sa génération. L'évolution du management est bloquée et le renversement de structure est lent, les entreprises européennes commencent à souffrir économiquement de ce retard.

Pour les entreprises qui ne s'adapteront pas à ces nouvelles générations qui arrivent en entreprise, c'est-à-dire qui les laisseront dans un rôle restreint et contrôlé, elles prennent le risque de voir les meilleurs talents quitter la société. De plus, 50% de la population mondiale a moins de 30 ans (26), de ce fait, les nouveaux codes de liberté, de confiance, d'égalité, de valeurs, d'entraide, de transparence, de bien-être au travail et tous ces outils bienveillants et productifs portés par cette jeune génération peuvent devenir la norme par simple effet de masse.

1.3.4. La vision du travail selon X, Y et Z

La génération Y tente d'imposer ses idées en entreprise, elle met en avant ses qualités et ses profondes croyances pour convaincre les managers qu'elle est porteuse d'un message intéressant à exploiter. Cette génération essaie de prouver qu'elle est très engagée et intéressée par son travail lorsqu'elle l'aime, qu'elle peut atteindre des objectifs ambitieux lorsqu'elle les accepte ou les crée, qu'elle n'a pas besoin de contrôles et de menaces pour fournir des efforts. Elle tente de faire comprendre qu'elle a besoin d'autonomie et de responsabilités pour s'épanouir et être productif. La génération Y est créative, imaginative et ingénieuse pour traiter les problèmes ou lancer de nouveaux projets, elle veut le faire savoir. Elle pense que son potentiel intellectuel n'est que partiellement utilisé et souhaite que l'entreprise lui laisse la possibilité d'exprimer tous ses talents. La génération Y respecte la légitimité par l'expérience, mais ne respecte pas les titres hiérarchiques, elle veut donc des nouveaux organigrammes moins figés, plus souples. Elle tente également d'imposer son besoin de transparence, de spontanéité, de réponses rapides car ils sont impatientes. Elle veut également comprendre sa place dans l'entreprise, dans le processus de satisfaction du client, savoir pour qui et pourquoi elle travaille. La génération Y a amorcé un concept que la génération Z reprend, c'est le fait de s'épanouir au maximum dans son travail en un minimum de temps, car avec l'insécurité de l'emploi actuelle, elle sait que le lendemain sera fait de nouvelles entreprises ou de nouveaux métiers, il faut donc profiter de chaque jour. Cette génération est dynamique et motivée par le désir de faire changer les organisations dans le but de s'auto-accomplir en entreprise (12,13).

D'après Arnaud de Saint-Simon, directeur de publications pour le groupe Psychologies, l'ambiance de travail devient un critère de choix important pour les jeunes diplômés. Les entreprises payent le prix d'un management archaïque car les jeunes ne veulent pas travailler pour ces entreprises. Elles deviennent vieillissantes et se privent de toute la créativité des jeunes générations (27).

Voici comment l'Homme, selon sa génération, change son rapport à l'entreprise (24) :

- Génération X : relation de subordination « L'entreprise me fait l'honneur de m'offrir un travail et une sécurité sur le long terme, je lui en suis redevable »,

- Génération Y : relation de collaboration, c'est donnant - donnant, « Montrez-moi ce que vous proposez comme missions et je vous dirai si je veux ou pas m'engager »,
- Génération Z : relation indépendante, « Ce n'est pas l'entreprise qui va me faire l'honneur de me donner un travail, c'est moi qui vais faire l'honneur à une ou plusieurs entreprises de mettre mon talent et mes compétences à leur disposition ». L'individu Z n'est pas prétentieux, il a juste pris conscience que l'avenir des entreprises est conditionné par sa collaboration avec les meilleurs, donc malgré la situation de l'emploi défavorable, c'est bien le travailleur Z qui offre à l'entreprise la possibilité pour elle de grandir et d'évoluer. Cette génération de moins de vingt ans souhaite entreprendre à plus de 50%, maîtriser sa vie, manager son avenir sans dépendance à l'entreprise, c'est une tendance mondiale (30% des américains des Etats-Unis d'Amérique sont freelancers ou indépendants contre 10% en France). Le turn-over dans les entreprises ne va faire que croître dans les prochaines années. À la question « combien de métiers feras-tu dans ta vie », la génération Z répond « l'infini ». Cette génération va même jusqu'à penser que l'utilité des études réside dans l'acquisition de compétences et non dans l'apprentissage d'un métier car ils pensent avoir plusieurs métiers dans leur vie. Cette génération a vu ses parents entretenir avec le travail une relation sacrificielle et donc, ces jeunes adultes qui ne connaissent pas le travail, voient l'entreprise comme une jungle cruelle et dure (enquête sur 3000 jeunes de moins de 20 ans).

1.4. LES ENTREPRISES « COMMENT » VERSUS LES ENTREPRISES « POURQUOI »

D'après Zobrist et Marc Dorel, il existe deux types d'entreprises : les « comment » et les « pourquoi » (4,28).

Les entreprises « comment » sont bureaucratiques. Elles fonctionnent selon le commandement hiérarchique et les contrôles. Les managers justifient leur place dans la pyramide hiérarchique en expliquant aux salariés comment faire leur travail. Pour instaurer le moindre changement il faut demander l'accord de son supérieur qui lui-même réclame une approbation à son responsable et ainsi de suite jusqu'à ce que la décision remonte à qui de droit. De nombreux jours sont nécessaires pour que la proposition soit transmise de responsable en responsable et autant de temps pour que la décision redescende à l'auteur de la proposition. La créativité est très limitée car les processus de modification, longs et complexes, démotivent les plus créatifs. L'entreprise « comment » n'est pas réactive à son environnement et subit la crise et la concurrence. Très peu d'autonomie ou de liberté n'est consentie aux salariés. Ils en souffrent car ils exécutent bêtement des tâches sans les comprendre et sans pouvoir les remettre en question. Une routine malsaine s'installe où chaque jour ressemble au précédent. Ces entreprises ne développent que très peu leurs salariés, leur avenir est en péril.

Dans les entreprises classiques, les décisions ne sont pas expliquées aux salariés. Les problématiques non plus ne sont pas exposées, de ce fait, le manque de transparence laisse l'espace aux salariés de développer leur imagination et de croire aux complots. Cela provoque un clivage entre la direction et la base, mais également des jeux de pouvoir entre les salariés favorables à la décision et les autres. Tout cela ne fait qu'augmenter le stress et diminuer la productivité.

En parallèle, il existe les entreprises « pourquoi », elles sont appelées comme cela car dans ces entreprises, le salarié ose tout, car il peut poser des questions : « pourquoi vous faites cela ? » ou « pourquoi dois-je faire cela ? » ou encore « pourquoi faisons-nous comme cela alors que nous pourrions faire comme ceci ? ». Les entreprises « pourquoi » lèvent les tabous sur ce qui ne fonctionne pas correctement et osent tout remettre en question (28). Ces entreprises fonctionnent complètement différemment en proposant aux salariés de l'autonomie, de la confiance, de la liberté, des valeurs communes, un travail épanouissant adapté aux besoins et aux envies de chacun. Le salarié, fort de sa créativité, peut proposer des projets à condition qu'ils les suivent jusqu'à leur mise en place. Ces entreprises n'accordent que peu d'importance au « comment faire », ce qui compte c'est le résultat et la pleine satisfaction du client. Les entreprises « pourquoi » ont moins de processus illogiques, tout est basé sur le bon sens et la simplicité.

Dans les entreprises libérées, les salariés savent « pourquoi » et pour qui ils travaillent. Ils ont l'autonomie de déterminer eux-mêmes « comment » accomplir leurs tâches et n'ont pas besoin de responsable pour cela (12). Chaque salarié définit lui-même ses objectifs et est en totale autonomie pour les remplir. Les managers ainsi libérés d'une grande partie de leur temps, peuvent prendre des rôles d'accompagnants de leurs salariés et les développer, ce qui est bien plus valorisant, mais également des rôles de créateurs de valeur ajoutée, plus bénéfique pour l'entreprise.

SEMCO est une entreprise brésilienne de Sao Paulo, créée par Ricardo Semler qui favorise le management créatif et change les structures hiérarchiques classiques. Dès l'arrivée des salariés dans cette société, un point fondamental leur est enseigné. Il s'agit de toujours tout remettre en question. Aucun salarié ne doit accepter une décision s'il n'en comprend pas le sens ou s'il la trouve contraire aux valeurs et à l'intérêt de l'entreprise. Si un responsable prend une décision sans être capable de répondre à la question « pourquoi faire cela », c'est qu'elle n'a pas lieu d'être et qu'il existe probablement une solution plus profitable. L'avantage de ce système est que tous les salariés acceptent les décisions car ils les comprennent.

1.5. STRESS ET DESENGAGEMENT DES SALARIES

La réalité actuelle de l'entreprise est la suivante : beaucoup de salariés se sentent étouffés, entravés, contrariés et paralysés par la bureaucratie et les règles. Cela leur donne une impression de non-contrôle, engendrant stress, démotivation et fatigue (11). Aujourd'hui,

bon nombre de salariés ressentent le besoin de prendre leurs décisions en toute liberté, et ce besoin est souvent encore plus présent lorsque le salarié est expérimenté ou expert dans son domaine.

Depuis plusieurs années émergent en entreprise le burnout, le stress ou la dépression. Les structures organisationnelles n'assument pas leurs propres défaillances et retournent la culpabilité sur les salariés en leur laissant penser qu'ils ne sont pas à la hauteur des exigences de l'entreprise. Ceux-ci finissent par s'en convaincre eux-mêmes et un cercle vicieux s'installe entraînant stress et perte de confiance en soi. Le système conforte le salarié dans la mauvaise image qu'il a de lui-même. Le « moi » intérieur ne répond plus aux exigences de l'entreprise, s'effondre et se sent mal. Il ne comprend plus le sens de son travail et n'a plus les ressources énergétiques de le réaliser. Voilà comment ont été banalisés en entreprise des risques psychosociaux tels que la dépression, le stress, le sentiment de harcèlement ou l'épuisement professionnel (29). Les dysfonctionnements organisationnels poussent à médicaliser l'humain, une ressource qui s'épuise. Les nouvelles générations qui arrivent en entreprise la quitteront avant de s'en rendre malade, il est donc essentiel de proposer un nouvel environnement plus épanouissant sous peine de voir les meilleurs talents offrir leurs compétences aux concurrents.

1.5.1. Définition du stress

Le stress est un phénomène d'adaptation du corps qui nous permet de réagir à notre environnement (9).

Le terme de stress au travail est employé lorsqu'une personne ressent un déséquilibre entre ce qui lui est demandé de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose pour y répondre (17,30).

Son ressenti étant subjectif, les conséquences sur la santé varient d'un individu à l'autre pour une exposition identique. Le traitement du stress doit donc être personnalisé. De même que la source de stress étant variable et subjective, son éradication devra faire l'objet d'une investigation.

1.5.2. Les facteurs de stress

Les facteurs de stress liés au travail sont les suivants (31):

- L'intensité et le temps de travail comme par exemple des exigences excessives de travail, des objectifs trop prétentieux, un travail difficile inadapté aux compétences de l'individu ou des difficultés à trouver l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

- Des exigences émotionnelles telles que l'obligation de cacher ses émotions, de travailler avec un masque professionnel. Ce masque permet au salarié de ne dévoiler que ce qu'il veut ou ose montrer, mais également de n'exposer aux autres que ce qu'ils veulent voir.
- Un manque d'autonomie : des procédures trop rigides et incomprises voire inutiles, une inutilisation complète ou partielle des compétences, des contrôles excessifs ou des responsables trop présents, pressants et stressants.
- Des rapports sociaux de travail dégradés : les conflits entre les collègues et/ou l'encadrement, les jeux psychologiques, le manque de reconnaissance par les pairs et l'encadrement, les incivilités ou l'impolitesse.
- Des conflits de valeurs comme un conflit éthique ou une qualité empêchée. Cela peut se définir comme une obligation de tâche désapprouvée par l'employé. Les exemples en entreprise sont nombreux : licencier une personne, sanctionner un individu pour lequel le manager n'approuve pas la sanction, devoir manager en mode directif alors que le manager souhaite développer son équipe par l'autonomie.
- L'insécurité de la situation de travail : la peur de perdre son emploi ou l'incertitude sur l'avenir de son métier ou de son entreprise sont également des sources importantes de stress.

1.5.3. Les situations en entreprise qui provoquent du stress

Les facteurs de stress décrits précédemment peuvent se traduire par des situations très concrètes en entreprise. Elles pourraient être les suivantes (4,11) :

- Être missionné d'un projet qui paraît insurmontable par rapport aux compétences personnelles.
- Un tiers s'immisce dans le travail d'un collaborateur ou d'un manager pour le surveiller ou pour lui apporter son savoir alors qu'il est entièrement capable de le réaliser seul. Ce qui est dévalorisant et empiète sur la confiance en soi de l'individu.
- Un tiers met la main sur des données dont un collègue a besoin pour son travail.
- Un supérieur ou un collègue s'attribue le fruit du travail d'un collaborateur. En plus d'être dévalorisant, ce type de comportement prive de toute forme de reconnaissance l'individu qui a réellement fourni les efforts.
- Un tiers se permet des commentaires négatifs sur l'intelligence ou les compétences d'un collaborateur.
- Toute forme de jeux psychologiques tels que parler d'une personne en son absence. Être victime de rumeurs ou de médisances.

- L'absence de liens sociaux. Être exclu d'un événement social tel qu'un déjeuner avec l'équipe au bureau, une sortie après le travail ou un événement qui clôt la réussite d'un projet auquel l'individu a participé directement.
- Ne pas être convié à des réunions dont le sujet concerne le salarié de près.
- Ne pas être en copie de mails concernant des sujets ou des projets sur lesquels le salarié travaille.
- Ne pas être prévenu des habitudes et coutumes de l'équipe comme partir à 16h le vendredi ou prendre la pause déjeuner à heure fixe.
- Ne pas être formé sur le fonctionnement d'un logiciel informatique dont le travailleur a besoin pour avancer ses projets.
- Ne pas savoir auprès de qui ou par quels moyens récupérer des informations nécessaires pour avancer son travail.
- Devoir appliquer des ordres que l'individu juge non-éthique ou en dehors du cadre des valeurs qu'il défend.
- Voir un sujet récupéré et/ou traité par un collègue alors que le salarié aurait eu les compétences et l'envie.
- Être sous la menace d'un plan social, la perte d'un client ou des parts de marché.
- L'absence de reconnaissance.
- L'installation d'une routine ou la répétition de tâches ingrates.

La liste des situations stressantes est non exhaustive. Les managers ou la direction ont du mal à prendre conscience de la multitude de petits désagréments qui, pris à part ne sont pas ou peu stressants, mais au quotidien, sur plusieurs mois ou plusieurs années conduisent à des situations où le salarié ne supporte plus ces comportements.

1.5.4. Les conséquences sur la santé des salariés

L'exposition prolongée au stress entraîne toujours un coût pour la santé des individus et donc un coût non négligeable pour l'entreprise.

Les symptômes sont à différencier des pathologies.

En quelques semaines, le stress entraîne les symptômes suivants (9) :

- Des symptômes physiques : douleurs (coliques, maux de tête, douleurs musculaires, articulaires), troubles du sommeil, de l'appétit et de la digestion, sensations d'essoufflement ou d'oppression, sueurs inhabituelles, problèmes dermatologiques, asthénie, système immunitaire affaibli.
- Des symptômes émotionnels : sensibilité accrue, nervosité, crises de larmes, angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal-être, fatigue excessive.

- Des symptômes intellectuels : perturbation de la concentration entraînant des erreurs et des oublis, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions.

Ces symptômes ont des répercussions sur les comportements comme le recours à des produits calmants ou excitants (café, tabac, alcool, somnifères, anxiolytiques, stupéfiants), le repli sur soi, des difficultés à coopérer, la diminution des activités sociales ou l'agressivité.

Si la situation de stress se prolonge, les symptômes précédents s'installent ou s'aggravent, entraînant des altérations de la santé qui peuvent devenir irréversibles (9) :

- Le syndrome métabolique : c'est le premier stade pathologique observable de l'hypersécrétion prolongée de catécholamines et de glucocorticoïdes. Il associe hypertension artérielle, obésité abdominale, résistance à l'insuline et perturbations du métabolisme des lipides sanguins (cholestérol, triglycérides).
- Les maladies cardiovasculaires : le syndrome métabolique constitue un facteur de risque pour le système cardiovasculaire. Les salariés exerçant une activité professionnelle sans grande marge de manœuvre ou avec une forte exigence de productivité sont plus fréquemment exposés à ces pathologies.
- Les troubles musculosquelettiques (TMS) : les troubles musculosquelettiques des membres supérieurs et du dos sont de plus en plus souvent rapportés à une combinaison de risques : sollicitations biomécaniques liées à des mouvements répétitifs, aux efforts physiques et aux postures inconfortables mais aussi au manque de soutien social, à une forte exigence de productivité ou à de faibles marges de manœuvre.
- La dépression et l'anxiété : la dépression est plus fréquente quand le travail associe une forte exigence psychologique à des faibles marges de manœuvre et à un manque de soutien social (absence d'aide de la part des collègues ou de la hiérarchie). Les troubles anxieux sont également plus fréquents en cas de situations stressantes prolongées. Il arrive parfois que des dépressions sévères évoluent vers des tendances suicidaires.
- Autres conséquences sur la santé : les situations de travail stressantes peuvent augmenter le risque d'accident du travail ou de trajet et seraient impliquées dans l'apparition ou l'aggravation de troubles hormonaux, de troubles de la fertilité et de certaines pathologies de la grossesse comme la prématurité.

Le BMJ (British Medical Journal), un organisme proposant des conseils aux médecins, a réalisé une étude de cohorte* au sujet du stress. Les résultats sont effarants puisque les hommes qui ont peu de contrôle sur leur travail auront 50% de risques supplémentaires de développer une maladie du cœur, par rapport à ceux qui ont le sentiment de liberté et de contrôle sur leur poste. Chez les femmes, le risque est 170% plus élevé dans le groupe qui ne contrôle pas son poste *versus* le groupe de femmes libres (4). Il est donc important de

proposer un environnement de travail moins stressant pour protéger la santé des salariés sur le long terme.

1.5.5. Le coût du stress pour l'entreprise

Malheureusement, il faut souvent en arriver à la survenue d'un événement majeur pour que l'entreprise prenne conscience du stress qu'elle inflige à ses salariés comme un arrêt de travail pour dépression, burnout ou autre maladie liée au stress. Dans un environnement stressant, même les plus forts finissent par s'effondrer (32). Pour imaginer le coût du stress pour un salarié et son entreprise, il faut imaginer un verre d'eau tenu à bout de bras par un individu. Au fur et à mesure des minutes puis des heures, le verre va lui paraître lourd puis très lourd et les quelques grammes vont se transformer en impression de kilogrammes. La masse du verre ne change pas et pourtant, en quelques minutes, la personne aura mal au bras, en quelques heures, le bras sera engourdi et paralysé jusqu'à ce que l'individu lâche le verre. Il en est de même pour le stress, qui, infligé de manière occasionnelle, il n'a aucune conséquence sur la santé des individus. En revanche, le stress subit quotidiennement devient lourd à supporter et impacte la santé des salariés.

Le service postal du Royaume-Uni, Royal Mail est l'exemple parfait d'une entreprise qui n'arrive plus à gérer le stress et la démotivation dans son entreprise. Les coûts cachés sont exorbitants. Cette entreprise compte en moyenne 10 000 salariés absents chaque jour sur environ 170 000 salariés, soit un taux d'absence d'environ 6%. Ne comprenant pas les problèmes que vivaient leur salariés, le top-management proposa de faire gagner des voyages ou des voitures de plusieurs milliers d'euros (jusqu'à 24 000€) aux salariés qui venaient travailler six mois consécutifs sans absence. Cette proposition ne traite pas les causes profondes des absences, à savoir une absence totale de motivation et d'envie. Peut-être qu'une voiture leur a donné le sourire quelques semaines, mais ils n'ont plus l'énergie et le moral d'aller travailler, c'est la cause primaire d'un tel taux d'absentéisme. Ces salariés ne cherchent pas des rémunérations exceptionnelles, ils veulent simplement s'épanouir dans leur travail, mais Royal Mail ne leur apporte pas cet environnement (4).

Le stress entraîne des répercussions néfastes tels que l'absentéisme, le présentéisme, le turnover, une mauvaise ambiance de travail, une perte de qualité de la production, une diminution de la performance et de la productivité, une démotivation ou une baisse de l'engagement des salariés (33,34). Un salarié stressé est beaucoup moins productif et plus absent. Il est prouvé que les salariés exposés au stress fuient ces situations pour se protéger (11). Le coût d'un salarié stressé s'élève à environ 4000 euros par an (10). Cette somme inclut le coût de la perte de productivité liée au présentéisme et l'absentéisme, mais aussi les coûts des symptômes ou maladies liés au stress, indemnités journalières, absences à combler, recrutements répétés et compensation de la sous-qualité et de la sous-performance.

1.5.6. Quelle est la solution ?

Pour combattre efficacement le stress, il est important de permettre une certaine autonomie aux salariés. L'entreprise libérée peut alors permettre à ses employés de transformer le stress en élément positif. Le stress pourrait être utilisé comme catalyseur de la motivation sans devenir néfaste pour la santé. Les sources de stress principales étant le manque de liberté d'action, le manque d'autonomie et des objectifs inatteignables imposés par une hiérarchie stricte (4), la solution peut résider dans une structure autogouvernée.

Un salarié sur deux en France dit souffrir du stress. Le stress diminue la performance des salariés car il limite l'imagination, la créativité et la motivation. C'est face à ce constat inquiétant que de plus en plus d'entreprises adhèrent au management bienveillant comme par exemple Groupama, Brinks, Orange, Généralis, Le petit Marseillais, Banque Populaire, Crédit Agricole, CenterParcs, Galeries Lafayette, Ferrero, Allianz, Clarins ou Babilou (3). Le management bienveillant consiste à accueillir, écouter, échanger, communiquer, collaborer et partager. Les collaborateurs s'aident et se font évoluer les uns les autres. L'autonomie et l'environnement font ressortir l'intelligence collective menant à l'aboutissement de projets et d'idées. Les entreprises qui adoptent ce management performant au-dessus de la moyenne et les salariés sont heureux et moins stressés (35,36). La bienveillance est synonyme de réussite à long terme, l'engagement des équipes est plus fort. Elle favorise le sentiment de justice et la créativité dans l'entreprise. La bienveillance redonne donc l'envie aux collaborateurs de donner le meilleur d'eux-mêmes pour faire grandir leur société. En outre, l'application de la bienveillance dans le contexte professionnel protège des effets néfastes du stress, améliore la santé des salariés, et booste la performance de façon durable (37).

1.5.7. Etat des lieux de l'engagement des salariés

Les salariés d'aujourd'hui dans les entreprises classiques sont peu engagés (environ 11%) et certains vont même à l'encontre du système pour le détruire. L'engagement est très faible, et la tendance est générale. Si le modèle d'entreprise ne se remet pas en question, l'économie mondiale ne repartira pas à la hausse car des entreprises ne peuvent pas être viables avec une proportion de salariés activement désengagés plus importante que celle de salariés engagés. Gallup, qui a mené une étude sur 25 millions de salariés dans 195 pays sur l'engagement des salariés sort des résultats qui sont inquiétants pour l'avenir de l'entreprise telle qu'elle fonctionne actuellement.

Il y a clairement une tendance vers le désengagement. De plus, les salariés activement désengagés sont significativement plus nombreux que ceux qui s'engagent.

Engagement des salariés selon les grandes régions du monde

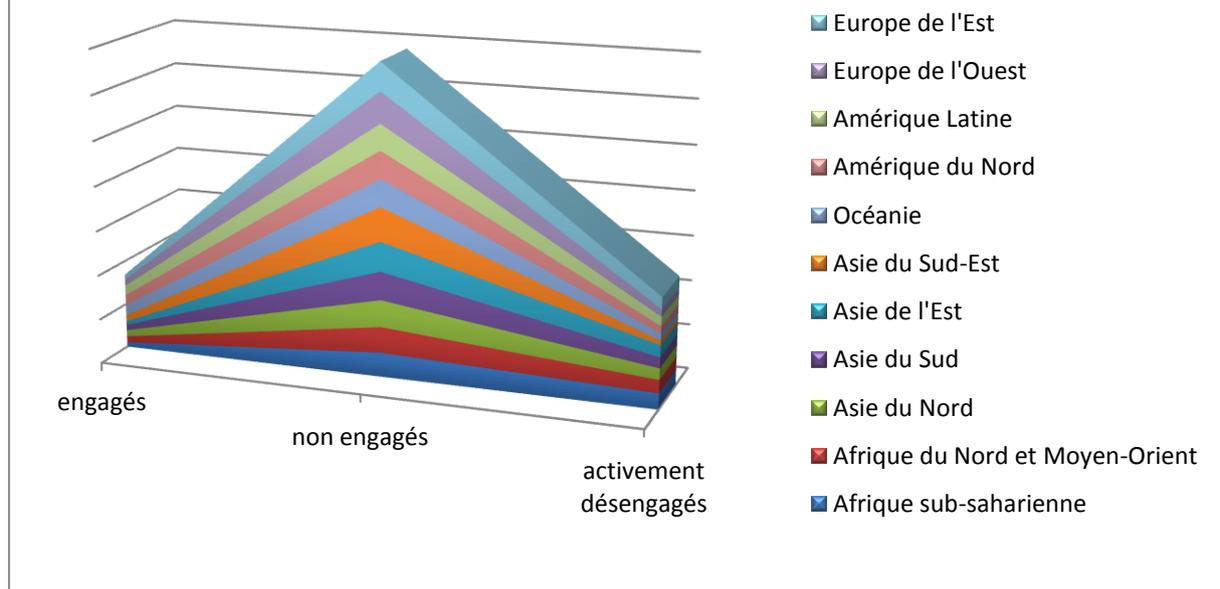


Figure 2 - Engagement des salariés selon les grandes régions du monde (5)

Un des facteurs responsables de ce taux de désengagement est un environnement de travail inadapté aux attentes des salariés et des méthodes de management archaïques. Notamment à cause de règles trop strictes qu'ils jugent inutiles, de contrôles bafouant la confiance, de traitements inégaux ou de missions inadaptées à leurs compétences et à leurs envies.

Cette thèse ne décrit pas un modèle d'entreprise idéal où tout le monde est engagé et heureux car pour être libre, il ne faut pas respecter de modèle, il faut créer sa propre recette. Dès qu'une entreprise impose un modèle, il existe un fort risque d'échec car les salariés ne s'approprient jamais totalement un modèle imposé, simplement parce que ce n'est pas le leur. La suite de cette thèse décrira plutôt les outils et méthodes de management performants qui ont fait leurs preuves, que chaque entreprise peut s'approprier et remanier selon sa situation et son activité. Tous les outils ne sont pas transposables à toutes les entreprises, il faut les réadapter au contexte.

1.6. LES ORIGINES DE L'ENTREPRISE LIBEREE

NB : La plupart des entreprises libérées citées dans cette thèse est listée en Annexe 1, associée à leur leader libérateur et à leur domaine d'activité.

La façon actuelle de manager les salariés est arrivée à la fin de son ère entraînant frustration, démotivation et stress. Plusieurs entreprises, qui ne se connaissent pas, ne travaillent pas ensemble et sont implantées dans des continents différents, expérimentent depuis plusieurs années un nouveau paradigme de management. Elles développent une

nouvelle façon de concevoir, de structurer et de gérer la collaboration. En analysant leur nouveau mode de fonctionnement, ces entreprises plus libres présentent de nombreux points communs. Les experts s'accordent à dire que leur nouvelle façon de réfléchir est plus puissante, plus inspirante et plus inspirée que tout ce que le monde de l'entreprise connaît actuellement (14).

Tous les leaders libérateurs ont des points communs. La plupart de ceux qui se sont lancés dans l'aventure de la libération voulaient rompre avec la vision « comment ». Ils ont estimé que la direction d'une entreprise « comment » exigeait des efforts trop importants et était délétère pour le bonheur des salariés. Le deuxième point commun est l'admiration qu'ils ont portée à la réussite des autres entreprises libérées comme un obèse admire ceux qui ont perdu des dizaines de kilogrammes (11).

Le benchmarking* est assez courant entre leaders libérateurs. Ils partagent leurs outils et partagent ce qui fonctionne dans leur entreprise. Ceux qui souhaitent se lancer dans l'aventure d'un management innovant vont souvent voir ce qui se fait ailleurs, ils y sont en général très bien accueillis (11). Zappos, FAVI (Fonderie et Atelier du Vimeu), Poult, SOL et bien d'autres ouvrent leurs portes volontiers aux visiteurs, les journalistes peuvent interroger les salariés sans supervision des managers. Ces sociétés sont fières de présenter de tels résultats de croissance et elles sont transparentes au point de n'avoir rien à cacher mais plutôt tout à montrer aux médias pour expliquer leur modèle et leur réussite.

Chaque leader libérateur a sa propre histoire qui l'a encouragé à démarrer la libération d'entreprise. Par exemple, Stan Richards a ressenti le désir de supprimer les obstacles qui l'empêchaient de faire un travail qu'il aimait. Pour Robert McDermott et Rich Teerlink c'est leur enfance et leur éducation qui leur ont donné envie de changer le management classique. Pour Harry Quadracci c'est une réaction contre les âpres querelles entre salariat et direction auxquelles il avait assisté au début de sa carrière dans le secteur de l'imprimerie qui lui a permis de voir le management différemment. Et enfin, pour Bill Gore, Bob Koski et Gordon Forward, ils ont tous évoqué l'exaspération qu'ils avaient éprouvée en voyant de grandes entreprises étouffer l'esprit d'initiative et la créativité de leur personnel (11).

Lorsque le leader décide de libérer son entreprise, la première difficulté qu'il va rencontrer va être d'organiser le commencement. Plusieurs entreprises ont choisi l'option du brainstorming*. L'usine Poult, fabricant de biscuits, fut fondée en 1883 par Emile Poulte à Montauban. Elle compte aujourd'hui 1400 salariés. Carlos Verkaeren arrive en 2001, alors que Poult est en difficulté sur le marché du biscuit. En 2006, il décide de rassembler tout le personnel lors d'une soirée pour un immense brainstorming afin d'imaginer « l'usine de demain ». Plus tard, des petits groupes de travail ont été mis en place pour poursuivre la réflexion initiée à cette soirée.

Après de nombreuses réunions et une mûre réflexion, voici leur recette de la réussite (2,38) :

- Supprimer toute la hiérarchie intermédiaire,
- Toutes les décisions sont prises par des petits groupes de personnes représentatifs de toute l'entreprise,
- Les opérateurs ont pris en charge des missions comme la logistique avec entre autres la planification, l'ordonnancement*, les congés, les absences et les pointages.
- Il n'y a plus d'organigramme, de titres,
- Ni de budget ou de plan à trois ans,
- Il n'y a plus de comité de direction,
- L'entreprise devient transparente et tous les chiffres sont désormais visibles.

Alexandre Gérard, président de Chronoflex, une société de réparation de flexibles a également déclenché un brainstorming avec toute l'entreprise pour que les salariés se réorganisent entre eux. Les équipes se sont alors organisées en petites structures qui prennent des décisions elles-mêmes comme chez Poult, FAVI ou W. L. Gore & Associates. Pour libérer FAVI, Jean-François Zobrist a réuni tous les salariés pour leur expliquer la nouvelle direction qu'allait prendre l'entreprise. Ce discours est retranscrit en Annexe 2.

Chez Harley Davidson, les employés ont proposé des valeurs très simples pour modifier les comportements : dire la vérité, être juste, tenir leurs promesses, respecter l'individu et encourager la curiosité intellectuelle (2). Les valeurs se concentrent globalement sur le même périmètre, celui de l'humain.

Pour diminuer le stress et le mal-être de ses collaborateurs, chaque entreprise a développé ses propres idées. Certaines entreprises ont créé des postes de « *Chief Happiness Officer* », littéralement en français, chef du bonheur au travail, c'était le poste de Laurence Vanhée au Ministère des transports belge. Leur rôle est d'améliorer l'ambiance au travail par le biais d'organisation de petits déjeuners, de repas, d'activités amusantes ou de soirées (2,39). D'autres entreprises ont misé sur des séances de yoga gratuites au sein de l'entreprise, l'intervention d'une naturopathe, d'un sophrologue ou d'un kinésithérapeute. Beaucoup d'entreprises ont installé des salles de repos pour permettre aux salariés de se reposer quelques minutes lorsqu'ils en ressentent le besoin. Il faut savoir qu'environ un salarié sur cinq somnole sur son lieu de travail, la sieste a alors toute sa place en entreprise pour traiter ce problème récurrent. Ces attentions rapportent plus que ce qu'elles ne coûtent car la performance des salariés augmente grâce à ces installations, c'est donc un bénéfice net pour l'entreprise (39).

Les responsables de ces entreprises libres s'accordent à dire que le bonheur de leurs salariés a augmenté la performance car ce qui est bien pour leurs employés est bien pour l'entreprise, ils en sont convaincus. Pour une start-up de 50 salariés comme ALittleMarket qui vend des bijoux sur internet, le coût du bonheur au travail coûte environ 100 000 euros par an. Pourtant, selon son président Nicolas Cohen, ce coût n'est rien comparé au mal-être des employés pour plusieurs raisons. Premièrement, ils sont moins performants, ce qui est

un manque à gagner pour l'entreprise. Deuxièmement, lorsque des employés quittent la société parce qu'ils ne sont pas à l'aise, il faut additionner les coûts de recrutement, les coûts de formation du nouvel arrivant, et le manque à gagner d'avoir perdu les compétences de la personne qui est partie. Tous ces coûts cumulés sont plus élevés que ceux d'investir dans le bonheur (39). Le turn-over est réduit dans quasiment toutes les entreprises libres comme SEMCO, Poulton, W. L. Gore & Associates (un quart des salariés ont plus de 20 ans d'ancienneté), FAVI, Chronoflex, Richards Group (7% contre 30% dans le domaine de la publicité (11)), les ministères belges ou ALittleMarket. Les employés restent, leur savoir-faire avec, ce qui est un bénéfice non négligeable pour l'entreprise (39-41).

Par la suite, chaque organisation va développer ses propres valeurs et ses propres outils pour pérenniser l'environnement de travail libéré et pour développer l'entreprise. Le but final étant pour l'entreprise de croître et pour les salariés de s'épanouir. C'est l'objet de la partie II.

2. AUTONOMIE, CONFIANCE ET EGALITE, LES CLES DE LA MOTIVATION EN ENTREPRISE

Pour évoluer dans un climat agréable et productif, certains salariés souhaitent renverser le fonctionnement actuel de leur entreprise et sont proactifs dans ces changements. Il existe un point commun à toutes les nouvelles organisations modernes et libérées, ce sont les valeurs qu'elles partagent telles que l'autonomie, la confiance et l'égalité.

Pour installer durablement ces valeurs, de nouvelles méthodes de management ont été développées par les dirigeants et les salariés de ces entreprises innovantes. La plupart peuvent être appliquées à toutes les entreprises quel que soit leur domaine d'activité ou leur taille. C'est également le cas pour l'industrie pharmaceutique, malgré une réglementation assez exigeante, les outils utilisés par les entreprises libérées sont modulables et sont en conformité avec le cadre réglementaire de ces industries.

2.1. AUTONOMIE DES SALARIES ET RESPONSABILITES

2.1.1. L'empowerment

L'empowerment est le processus par lequel les individus ont la maîtrise des événements qui les concernent car ils ont une place prépondérante dans leur auto-management. L'empowerment comprend les notions d'autonomie, de responsabilisation, d'émancipation, de capacité, de compétences et celle du développement du pouvoir d'agir (4). C'est une notion qui s'intègre parfaitement dans les entreprises libérées. Les acteurs de l'empowerment s'autonomisent et se responsabilisent petit à petit dans leur domaine de compétences, et par la suite profitent de plus en plus de liberté. Autrement dit, l'idée centrale de l'empowerment part du postulat que si un individu est capable de prendre les meilleures décisions pour lui sur le plan personnel, il pourra appliquer cela à la croissance de son entreprise (4).

2.1.2. Justifier le besoin d'autonomie

Dans les entreprises « comment », les salariés sont incités à se dérober à leurs responsabilités personnelles. Il n'est pas rare d'entendre des salariés dire que certaines tâches ne font pas partie de leur périmètre et donc de leurs responsabilités. L'entraide est peu présente, les informations circulent mal et chacun travaille dans son propre espace sans partager. Comme beaucoup de salariés se désengagent de leurs responsabilités, il n'y a pas d'engagement commun et personne ne se sent responsable de l'objectif final. Ceci maintient un niveau de performance faible et beaucoup acceptent la situation actuelle pour ne pas s'impliquer davantage (42). Dans les entreprises libérées, l'autonomie oblige chacun à devenir acteur de son travail et de son développement, mais également à se responsabiliser et à prendre des décisions. Cela modifie la façon de travailler et oblige à raisonner plus intelligemment.

Un autre argument justifiant le besoin d'autonomie concerne la méconnaissance du travail effectué par les subordonnés. Par exemple, dans l'industrie pharmaceutique, en production, peu de managers savent faire fonctionner les lignes de production. Les opérateurs ont une connaissance pointue du fonctionnement des équipements que leurs responsables n'ont pas forcément. C'est donc une des raisons pour lesquelles il est préférable de proposer aux salariés de l'autonomie et du pouvoir. Jean-François Zobrist, ancien directeur de FAVI, a l'humilité de reconnaître qu'il ne sait pas réaliser le travail de ses ouvriers, c'est pour cela qu'il leur a donné du pouvoir et des responsabilités (11).

Un des maux des entreprises d'aujourd'hui concerne les décisions prises par la direction qui sont rarement totalement et correctement expliquées aux salariés, ceux-ci ont donc des difficultés à les comprendre et à les accepter. Le manque d'explication se traduit par un désengagement et un désintéressement des employés envers l'intérêt collectif de la société. En effet, si la direction et les managers les aidaient à prendre des décisions eux-mêmes, les accompagneraient à être autonomes, ils seraient bien plus motivés et engagés dans un même objectif commun, celui de la réussite de leur entreprise.

2.1.3. Accompagner les collaborateurs dans leur développement personnel

Dans les entreprises libérées, comme Sea Smoke par exemple, le point de vue est très différent de l'entreprise traditionnelle. Sea Smoke est un vignoble américain qui s'est fixé l'objectif de produire le meilleur vin du monde. Bob Davids, PDG du vignoble, a recruté pour cela Victor Gallegos comme responsable en chef du vignoble, car lui n'avait pas les connaissances nécessaires en viticulture pour gérer l'exploitation. En 2003, suite à un incident dans le vignoble aboutissant à une perte financière de plus de 1,8 million d'euros, le responsable en chef du vignoble n'a pas voulu prendre seul la décision et s'en est référé à son PDG. Ce dernier lui a répondu qu'il l'avait engagé pour produire le meilleur vin du monde et qu'il devait prendre seul les décisions. Suite à cela, Victor Gallegos a donc pris la décision de conduire une « vendange verte* » aboutissant à la perte financière attendue, mais qui s'est révélée gratifiante, puisque la même année, leur vin a remporté différents prix nationaux et internationaux (11).

Cette histoire explique deux éléments : premièrement, chacun doit prendre ses responsabilités en entreprise, qu'elle soit libérée ou non. En effet, chacun a les connaissances permettant de prendre les meilleures décisions. Il faut assumer les responsabilités de son secteur et ne pas chercher à les déléguer, mais il faut accepter les risques associés. Les salariés doivent également assumer leurs décisions qu'elles soient faciles à prendre, ou bien plus complexes. Il faut avoir l'humilité de demander conseil aux plus expérimentés et accepter de faire des erreurs. Deuxièmement, la liberté que Bob Davids a consentie à ses vignerons leur a permis de réussir leurs objectifs et de faire prospérer l'entreprise Sea Smoke. Malgré l'importante somme d'argent en jeu, Bob Davids n'a pas

cédé et a maintenu le niveau de confiance qu'il avait en son responsable en chef du vignoble. L'industrie pharmaceutique rencontre les mêmes problématiques avec des décisions à prendre qui engagent des sommes d'argent importantes. Avec l'expérience, les salariés sauront gérer le même stress que connaît un responsable lors de la prise de décisions pour l'entreprise.

Le manque d'autonomie des salariés a un impact relatif sur la productivité et la satisfaction du client. Les centres d'appels en sont un bon exemple. Les employés des plateformes téléphoniques sont souvent limités dans leurs possibilités d'intervention. Les clients sont souvent insatisfaits de ce service car ils sont dirigés d'interlocuteurs en interlocuteurs dont aucun ne répond à leurs attentes. Les clients reprochent le manque de vie des boîtes vocales préenregistrées. La plupart de ces plateformes calculent leur performance selon le temps passé avec chaque client. USAA, compagnie d'assurance Texane dirigée par McDermott, a mis en place des solutions simples pour traiter la récurrence de ces problèmes. Chaque salarié a tous les pouvoirs d'agir pour le client, est formé à toutes les situations, et possède les codes et accès nécessaires à la bonne réalisation de son travail. Aucun employé d'USAA ne peut prétendre que le problème du client n'est pas de son ressort. Pour donner le pouvoir aux salariés, Robert McDermott, directeur de l'entreprise, a retiré tout le processus bureaucratique, stratifié et interminable d'approbation des réclamations. Il a approuvé toutes les idées qui pouvaient faciliter le travail de ses agents comme par exemple l'automatisation de tâches fastidieuses et répétitives. Il a également retiré les textes pré-écrits pour laisser place à de vraies discussions et à la liberté d'expression. Depuis la libération d'USAA, la performance des employés est évaluée au pourcentage de problèmes résolus, sans paramètre de temps. Et comme toute entreprise libérée qui en respecte les codes, tout cela se fait dans un environnement qui offre de bonnes conditions de développement et d'auto-direction aux salariés permettant à chacun d'exprimer ses talents (11).

Chez Zappos, le centre d'appels fonctionne de la même façon que celui d'USAA. Chaque salarié est autonome et n'a pas besoin de faire approuver ses décisions, les argumentaires ne sont pas préparés, il n'y a aucune consigne de productivité et les salariés peuvent offrir toutes sortes de petits cadeaux pour créer une relation avec le client. Le record d'appel est de dix heures consécutives et il attend d'être battu. Leur but ultime est de satisfaire le client, peu importe la méthode (43).

2.1.4. Process advice

La hiérarchie pyramidale, classiquement retrouvée dans les entreprises conventionnelles présente l'inconvénient du grand nombre d'arbitrages qui convergent en haut de l'organigramme. Les dossiers à traiter sont bloqués en raison de l'accumulation et le stress augmente, jusqu'au burnout pour certains (44). C'est une des raisons pour lesquelles les structures libérées privilégient les prises de décisions par les salariés eux-mêmes. Pour cela,

il existe plusieurs moyens de prise de décision : la décision hiérarchique, le consensus et le process advice (14,16) :

- Le premier système, le moins moderne est donc la décision hiérarchique. Elle va de haut en bas, une personne décide pour toutes les autres. C'est efficace et la décision permet d'avancer, mais certains peuvent être déçus de ne pas avoir pu proposer leurs idées ou donner leur avis. En outre, les managers et la direction sont surchargés par les nombreux points à traiter.
- Le consensus est un processus par lequel chacun peut donner son avis mais les débats s'éternisent. Pour les auteurs des propositions, le consensus dénature leurs idées, ils ne les reconnaissent plus et n'ont plus envie de les gérer. De plus, dans de grandes structures, le consensus est épuisant car la collecte d'avis est trop conséquente. La synthèse du consensus convient plus ou moins à tout le monde, chacun doit faire des concessions pour prendre une décision.
- Le mode de prise de décision bien plus innovant et efficace est le process advice. Il est synonyme de « sollicitation d'avis » en français. Tout salarié peut prendre toute décision sous deux conditions. Tout d'abord, l'auteur de l'idée doit partager son idée avec toutes les personnes qui ont de l'expertise et de l'expérience concernant sa proposition pour qu'elles lui apportent leur savoir. La deuxième condition pour que la décision soit acceptée, c'est que le salarié consulte chaque individu qui va être affecté par son idée. Il ne doit pas obligatoirement intégrer leurs avis pour aboutir à un consensus mais il doit réfléchir à tout ce qu'il a entendu pour faire ressortir l'intelligence collective et prendre la bonne décision. Si un « conseiller » pense que l'idée n'est pas bonne, il doit argumenter son propos, expliquer pourquoi il pense que l'idée n'est pas viable et proposer des pistes d'amélioration. Le décisionnaire pourra dans tous les cas réaliser son projet s'il estime qu'il est bon mais il doit analyser et tenir compte des arguments qui lui ont été fournis. Chaque salarié est donc régulièrement consulté pour donner son avis ou apporter son expertise sur de nombreux sujets, cela fait partie du quotidien des entreprises qui pratiquent le process advice. Tout le monde se sent alors écouté, et reconnu pour son expérience. Les auteurs des idées y voient l'opportunité d'améliorer leur environnement de travail, leur performance ou la qualité des produits et des services par exemple. Chacun devient alors acteur de son développement personnel et de celui de l'entreprise. Tout le monde trouve sa place dans la gestion de la qualité, de la performance, des coûts, de la sécurité et de l'environnement de travail. En outre, plus les salariés proposent et mettent en place des idées, plus leurs collègues ont envie de changer leur quotidien et essaient à leur tour. Ce cercle est très vertueux pour l'entreprise et répond aux besoins de l'entreprise et du salarié.

Le process advice présente des avantages (16) :

- Ceux dont l'opinion est sollicitée se sentent honorés et utiles.
- Solliciter des avis auprès des autres est une preuve d'humilité qui efface l'ego.
- Partager des idées, des avis, des conseils et/ou de l'expérience resserre les liens professionnels et favorise un environnement de travail agréable.
- Les idées sont régulièrement de meilleure qualité que lorsqu'elles sont imposées par la hiérarchie car les salariés réfléchissent aux solutions à plusieurs et sont experts des problématiques du terrain.
- L'auteur qui peut mettre en place son idée ressent de l'autosatisfaction et aura de la reconnaissance par ses pairs.
- La sollicitation d'avis stimule la créativité, l'initiative et le partage.

Buurtzorg est un groupement hollandais de plusieurs milliers d'infirmières qui pratique efficacement la sollicitation d'avis. Il n'y a aucun manager dans aucune équipe, les infirmières prennent leurs décisions en interne, seules (14). Pour toute décision dans une équipe, les infirmières se concertent entre elles et chacune peut apporter son expérience et son expertise. Parfois, elles demandent conseil à leurs pairs dans d'autres équipes par le biais de l'intranet de Buurtzorg. Les équipes décident même avec quels hôpitaux, quelles pharmacies et quels médecins elles veulent travailler. Dans tous les cas, Jos de Blok, directeur de Buurtzorg n'aurait pas les moyens de gérer plus de 9000 infirmières donc elles sont obligées d'être autonomes. Et c'est parce qu'elles sont autonomes que Buurtzorg est passé de 10 à plus de 9000 infirmières en moins de 10 ans sans la création d'aucune hiérarchie. En revanche, les équipes d'infirmières peuvent faire appel dès qu'elles le souhaitent à un coach facilitateur qui va les aider à dépasser leurs difficultés. Il n'a aucun pouvoir hiérarchique et n'est pas rémunéré selon les résultats de l'équipe pour plus d'impartialité. Il permet à l'équipe de recentrer le débat, de lui faire se poser les bonnes questions pour trouver les bonnes réponses. Il accompagne les équipes dans leur autonomie. Le facilitateur laisse les équipes trouver elles-mêmes des solutions à leurs problèmes et il ne doit pas critiquer les décisions prises, même s'il pense avoir une meilleure option (16).

Le process advice est utilisé dans bon nombre d'entreprises libérées comme chez Poulton, SOL ou Morning Star (entreprise de transformation et transport de tomates) par exemple (11,38,45). Cependant, le terme « process advice » peut changer selon les entreprises.

2.1.5. Autonomie pour les objectifs

Pour satisfaire les besoins d'autonomie des salariés, il existe une étape dans l'autogouvernance qui consiste à laisser chaque employé définir ses propres objectifs. Ainsi, les employés et les équipes peuvent se les approprier et les remplir avec envie. Les objectifs

deviennent alors clairs et réalisables, et chacun comprend mieux sa place au travail, pourquoi et pour qui il s'efforce de remplir des objectifs. En effet, la plupart des salariés savent comment arriver au bout de leurs objectifs et faire leur travail, mais le manque de reconnaissance les pousse à s'économiser, donc régulièrement, ils ne remplissent que partiellement leurs objectifs. Les objectifs sont une source de stress importante pour les salariés. Ils paraissent souvent insurmontables et sont la plupart du temps inadaptés à la personnalité, aux envies ou aux talents et compétences de chacun. Par conséquent, la productivité pour l'entreprise est impactée négativement (11). Certains salariés vont jusqu'à adopter un comportement activement désengagé, en ignorant les résultats de l'entreprise ainsi que les objectifs personnels et collectifs.

Les raisons principales de refus des salariés à remplir les objectifs sont multiples (16) :

- Un nombre trop important d'objectifs
- L'incompréhension de l'intérêt de certains objectifs
- Un mode de reconnaissance inadapté
- Une récompense mal adaptée ou inexistante
- L'objectif a été donné par la hiérarchie mais n'est pas expliqué donc pas accepté
- L'objectif paraît inatteignable
- L'objectif paraît trop facile, le travailleur se laisse aller
- L'objectif n'est pas clair, les rôles sont mal définis. Cela crée une ambiguïté qui limite l'engagement. Les salariés n'osent pas poser de questions ou clarifier l'objectif. Chacun se repose sur les autres espérant qu'ils ont compris l'objectif mieux qu'eux.

Ainsi, il est profitable de laisser les employés et les équipes définir leurs propres objectifs selon leurs envies, leurs talents et les besoins de l'entreprise. Le point de concours entre l'envie, le talent et les besoins de l'entreprise est appelé le sweet spot (développé au chapitre 3.1.5.). Les entreprises libérées ont compris que laisser les employés fixés eux-mêmes leurs objectifs était plus efficace comme chez W. L. Gore & Associates, FAVI, Chronoflex, Poulton, Morning Star ou SOL (11). L'industrie pharmaceutique pourrait appliquer cette facette de l'autogouvernance.

La mise en place d'un environnement libéré et l'autonomie n'incite pas les travailleurs à profiter de cette liberté pour s'économiser contrairement à certaines idées préconçues. Les travailleurs ne cherchent pas à limiter leurs objectifs au minimum car ils se développent dans un environnement agréable qui leur permet de s'épanouir, personne ne cherche donc à se limiter. En réalité, la majorité du personnel est travailleur, il donne le ton et le rythme et encourage les autres (2). Comme chacun fait ce qu'il aime et exploite ses talents, plus personne ne tarde à remplir ses missions et objectifs. La culture d'entreprise et l'environnement poussent à l'autodiscipline. Chez FAVI, Zobrist a souhaité que ses salariés définissent eux-mêmes leurs objectifs en plus de toute la confiance et l'autonomie qu'il leur offrait. En quelques mois, la productivité a monté en flèche et la croissance de l'entreprise montrait que la méthode était efficace (2,16). Finalement, la balance penche vers un excès de travail pour la plupart (11).

Chez FAVI toujours, les commerciaux n'ont pas d'objectifs. Pourtant, la clé de la motivation des commerciaux dans les autres entreprises réside dans la réalisation d'objectifs toujours plus complexes. Les commerciaux sont des challengers qui ressentent ce besoin d'avoir des objectifs très ambitieux. Pourtant, Zobrist a fait le choix d'aller à contre-sens de la personnalité des commerciaux et de les laisser définir eux-mêmes leurs objectifs, sans pression hiérarchique. Chez FAVI, tous les employés font confiance aux commerciaux et savent qu'ils font leur maximum pour assurer l'avenir et la pérennité de l'entreprise. Les commerciaux qui signent des contrats avec des clients n'ont pas de primes, leur récompense est la création d'emplois pour des opérateurs. De la même manière, lors de la perte d'un contrat, ils ne sont pas sanctionnés par l'entreprise mais par eux-mêmes car ils perdent des collaborateurs proches. Comme chaque commercial est affecté sur une mini-usine avec un client et des opérateurs, les équipes sont très proches et il se crée un cercle vertueux entre les opérateurs qui ont envie de satisfaire le client et les commerciaux qui veulent maintenir les emplois de leurs collègues (23).

2.1.6. Le travail en petits groupes autodirigés

Chez FAVI, l'usine est séparée en plusieurs mini-usines autonomes et indépendantes. Chaque mini-usine se voit attribuer un client associé à son produit. Le bénéfice de cette séparation en mini-usine est une meilleure connaissance des produits et des besoins des clients car chacune est spécialisée. Chaque mini-usine a même son propre commercial attitré qui gère les ventes et le service client, cela permet un suivi très personnalisé du client. Les opérateurs de FAVI gèrent entièrement la production et les besoins annexes : l'embauche de leurs futurs collègues, leur formation, les achats de matières premières, les commandes de matériel et de consommables, la planification de la production, le planning du personnel, les indicateurs de production comme la performance, la qualité, le respect des délais de livraison, les aléas de production ou l'expédition des commandes (4,11,16). FAVI n'a que peu de services support, tout ou presque est donc géré par les opérateurs. Cette concentration des activités par la production est leur force car les interlocuteurs sont limités, tout le monde est très polyvalent et choisit ses missions. Comme nous le verrons dans le chapitre 2.1.8., les opérateurs de production de l'industrie pharmaceutique pourraient assumer les mêmes tâches. La contrainte est d'augmenter les effectifs de production pour réduire ceux des services supports. Le maintien de certains services comme l'Assurance Qualité, le Contrôle Qualité ou la métrologie* par exemple est important, car ces services apportent une expertise dans leur domaine et une indépendance décisionnelle réglementairement obligatoire. De plus, en raison d'un cadre réglementaire exigeant, la production de médicaments génère une activité autour d'elle qui est conséquente, les opérateurs de production ne pourraient donc pas tout gérer et il leur serait quasiment impossible d'être expert dans tous les domaines d'activités aussi bien que les experts eux-mêmes.

Chez Buurtzorg, ce mode de travail en équipes autodirigées est également soutenu par Jos de Blok. Par contre, les équipes d'infirmières sont très restreintes et ne peuvent dépasser le nombre de douze personnes. Si un besoin d'infirmières supplémentaires se fait sentir, l'équipe se scinde en deux équipes distinctes pour pouvoir évoluer séparément (46). L'histoire de ce groupement d'infirmières est décrite plus précisément dans le chapitre 4.3.3.1..

Chez SOL, une entreprise finlandaise de nettoyage industriel, le leader libérateur est une femme, Liisa Joronen. Elle a mis en place des équipes de nettoyage autodirigées qui définissent elles-mêmes leurs budgets et leurs objectifs. Grâce à leur liberté d'action, les équipes d'agents de nettoyage, entre deux prestations, proposent des services supplémentaires hors contrat comme cirer un parquet ou laver des vitres selon les besoins du client qu'elles identifient au fur et à mesure. Dans les entreprises conventionnelles, rares sont les employés qui cherchent à faire du surplus, pourtant chez SOL, Liisa Joronen pense que le problème de son entreprise est l'excès d'heures de ses salariés car il est difficile de les arrêter (47). Chez SOL, la transparence permet à chaque équipe de connaître la politique tarifaire des prestations, les marges et l'état financier de la société. Les agents savent donc que les services hors contrats dégagent des marges bien plus importantes. Sachant cela, ils n'hésitent pas à régulièrement proposer d'autres prestations non prévues pour la croissance de l'entreprise. Chez SOL, comme dans beaucoup d'entreprises libérées, les salariés réfléchissent collectivement pour faire croître leur entreprise, c'est leur but commun, ils ne cherchent pas à s'économiser (11). Une fois sur le terrain, il n'y a pas de manager pour organiser les tâches et contrôler le travail, les équipiers s'organisent entre eux et se sentent responsables de faire correctement leur travail pour satisfaire le client. D'ailleurs, « l'arbre à résultats » où est affichée en toute transparence la satisfaction des clients de chaque équipe prouve l'efficacité du système de management car il n'y a que des clients heureux et satisfaits (47).

Poult, Chronoflex, SEMCO, Sun Hydraulics, W. L. Gore & Associates et Harley Davidson travaillent également selon ce système de petits groupes autodirigés. Sun Hydraulics est une entreprise américaine qui conçoit et fabrique des composants hydrauliques, essentiellement des valves. Les groupes sont organisés en petites structures autonomes qui prennent des décisions elles-mêmes, souvent grâce au process advice (2,4). La réorganisation des entreprises en unités de taille humaine de quelques personnes, où chacun peut prendre de véritables décisions qui font avancer la société, leur permet d'être engagés et motivés (4).

2.1.7. Autonomie pour la rémunération

En parallèle de la réussite des objectifs, il est possible de laisser les salariés déterminer eux-mêmes leur revenu. Plusieurs entreprises libérées ont adopté cette méthode de rémunération et la productivité des employés a bondi positivement comme chez SEMCO,

Chronoflex (entreprise de réparation de flexibles) ou Morning Star car chacun se responsabilise, même pour un sujet aussi délicat que les salaires (2,4,16).

Pour déterminer les salaires, SEMCO et Morning Star ont un système innovant. Chaque année, chaque salarié cible le niveau de rémunération qu'il pense mériter, puis il écrit une lettre pour justifier le montant de ses revenus. Certains ne s'accordent que l'inflation, d'autres s'accordent un pourcentage d'augmentation. Les employés décrivent les missions qu'ils ont réalisées et dont ils sont fiers par exemple et annexent des feedbacks de leurs collègues. En fin d'année, un comité élu par les salariés se réunit pour étudier les salaires et analyser les lettres. Il n'est pas rare que le comité propose à certains d'augmenter leur salaire s'ils ont été trop humbles ou de le diminuer s'ils ont été trop prétentieux. Dans tous les cas, le salarié est libre d'accepter ou non le conseil du comité (14).

Ces entreprises, dans un souci de transparence, affichent les niveaux de rémunération des salariés et des dirigeants. D'une manière générale, les inégalités de salaire sont lissées. Dans ces entreprises libérées, l'écart entre le salaire le plus bas et le plus haut est réduit par rapport à des sociétés classiques comme CVS Pharmacy (Consumer Value Stores - chaîne américaine de pharmacies) où le salaire le plus élevé est 422 fois supérieur au salaire médian de l'entreprise (48). Après l'affichage, ceux qui s'accordent un salaire trop important sont souvent recadrés par leurs pairs. Et si cette manière informelle ne suffit pas, il est proposé plus officiellement aux salariés de s'adapter aux contraintes de rémunération du marché, ou de chercher une autre entreprise qui pourra s'offrir leurs services à ce prix (14).

Il existe une pratique assez commune lorsque les salariés peuvent choisir leur mode de rémunération, c'est la suppression des primes individuelles et des primes d'équipes pour redistribuer ces sommes à chacun en parts égales. Ce système fonctionne assez bien et efface les inégalités (16).

Certaines entreprises traditionnelles ont fait le choix de baser les augmentations de salaire sur la réussite des objectifs. Mais si le jugement de la réussite ou le pourcentage des augmentations est entièrement décidé par la hiérarchie ou n'est pas assez impartial et égalitaire, les salariés seront probablement déçus. Cela peut créer des jalousies ou des jeux de pouvoir. Les employés déçus n'auront pas la motivation nécessaire à la réussite de leurs objectifs l'année suivante. Ce système d'augmentation est donc à manipuler prudemment.

D'une façon générale, laisser les salariés fixer leur propre revenu n'est pas plus coûteux pour l'entreprise pour deux raisons. La première est que les salaires dans les entreprises libérées sont légèrement inférieurs à la moyenne nationale à domaine d'activité identique. C'est la « contrepartie » d'un confort de vie professionnel (16). La deuxième raison est que l'entreprise rémunère des missions achevées, des projets aboutis et des objectifs réussis, avec des supports de preuves concrets comme les lettres ou les feedbacks. Avec l'ancien système, l'entreprise paye des heures de présence et non pas de la productivité. Le présentisme et l'absentéisme sont bien moins importants dans les entreprises autonomes que dans les autres et les salariés sont poussés à être productifs (11). Par exemple, chez

Poult, l'absentéisme a été réduit de 60% à la suite du processus de libération (12). Donc, en moyenne, le système de rémunération libre est plus avantageux pour l'entreprise et satisfait entièrement les salariés. Chez SEMCO, les salariés décident même comment répartir les bénéfices de l'entreprise (41).

2.1.8. Application pharmaceutique

Concrètement, dans l'industrie pharmaceutique, un certain nombre d'opérations peuvent être assumées par les opérateurs de production. Par exemple, le service Assurance Qualité peut faire participer les opérateurs dans la gestion de la qualité. Elle peut demander le soutien de la production dans la rédaction des documents qualité tel que les investigations des écarts qualité ou les modifications de dossiers de lot par exemple. Cela impliquerait davantage la production dans le système qualité. La logistique peut confier aux opérateurs l'ordonnancement de production selon les commandes des clients. Ils peuvent gérer le planning du personnel, leurs horaires, leurs vacances. Les ressources humaines peuvent leur confier les recrutements et licenciements de leurs pairs, mais également la gestion des besoins en intérimaires. Les managers peuvent les former à manager quotidiennement la performance, la qualité, la sécurité, les délais de commande et les coûts. L'opérationnel doit également travailler étroitement avec la maintenance pour organiser le plan de maintenance préventive des équipements, traiter les pannes simples en temps réel et apprendre à réaliser les réglages. La métrologie peut confier la calibration et l'étalonnage de certains appareils. Le laboratoire de contrôle peut former les opérateurs aux prélèvements et aux contrôles divers. Il y a de nombreuses possibilités, chaque entreprise doit évaluer quelles missions elle souhaite proposer à l'opérationnel.

En outre, la délégation de certaines tâches à l'opérationnel permet parfois une plus grande réactivité et efficacité. Par exemple, lorsque l'Assurance Qualité investigate sur un écart qualité survenu en production, les opérateurs concernés par l'écart vont être entendus plusieurs fois, parfois par plusieurs interlocuteurs différents, ce qui peut multiplier les redites et les quiproquos. Si l'Assurance Qualité formait les opérateurs à rédiger eux-mêmes les investigations de leurs écarts, ils seraient sensibles à leurs erreurs pour limiter la récurrence, mais surtout, ils sont les mieux placés pour avoir les informations en temps réel. En définitive, ce serait un gain de temps et donc d'argent pour les opérateurs et pour l'Assurance Qualité.

Un autre exemple de gain de réactivité, c'est la formation des opérateurs aux réglages et aux traitements des pannes simples des équipements de production. En effet, assez classiquement, les réglages font intervenir les régleurs du service maintenance, or l'apprentissage des réglages pourrait être inclus dans le processus de formation des opérateurs sans trop de difficulté. Certaines industries pharmaceutiques le font déjà pour développer le champ de compétences des collaborateurs, ils sont donc autonomes pour régler les machines. Pour les pannes simples, si les opérateurs savent les traiter c'est

également un gain de temps. L'intérêt de confier ces tâches est de limiter la perte de productivité. Effectivement, dans le processus classique de traitement des pannes, il existe trop d'interlocuteurs : régleur, technicien de maintenance, responsable maintenance, responsable production, et autres. De plus, si un changement d'équipe intervient durant le traitement de la panne, les opérateurs et les techniciens vont devoir se transmettre les informations ce qui peut être périlleux. L'avantage de ce système pluri-interlocuteurs est l'aspect très protocolaire où chacun connaît son périmètre d'intervention. En revanche, l'opérateur est mis à l'écart de la réparation et surtout la multiplicité des intervenants pour une petite panne peut faire perdre du temps et créer des quiproquos. Si le service de maintenance l'accepte, elle peut transmettre son savoir aux opérateurs et laisser les armoires de matériel disponibles pour de petites interventions en autogestion. L'opérateur ne solliciterait la maintenance que lorsqu'il n'a plus les compétences nécessaires. Les techniciens étant ainsi libérés d'un temps précieux, ils peuvent se consacrer à des missions d'amélioration continue et à des projets de gain de productivité sur les équipements par exemple.

En somme, tous les services gravitant autour de la production peuvent proposer aux opérateurs un certain nombre de tâches et les inclure dans leurs actions, permettant de soulager les services supports et de responsabiliser l'opérationnel. Les opérateurs de production vont interagir et créer des liens avec les autres services, ce qui va leur permettre de répondre à leurs problématiques et de développer leur champ de compétences. Ceci va également permettre que la production comprenne mieux ces services et *vice versa* pour apaiser certaines tensions initiées par des incompréhensions. La production et ses opérateurs sont remis au cœur du processus de satisfaction du client. Ce développement des compétences et des missions nécessite des équipes de production plus conséquentes que dans d'autres industries pharmaceutiques. Cependant, des économies de personnel dans les services support permettent de recruter plus de personnel en production. La participation aux missions annexes de production doit rester sur la base du volontariat et chacun doit pouvoir choisir ses tâches selon ce qui lui correspond ou selon ce qu'il a envie d'apprendre. Il est également préférable de garder ces missions annexes pour des opérateurs qui veulent sortir de la routine des chaînes de production. La bureaucratie des services support est réduite à son minimum dans le but de réduire les coûts. Chacun doit coopérer, les services apportent leur expertise dans leur domaine et transmettent leur savoir à l'opérationnel, en parallèle, les opérateurs apportent leur savoir des équipements, des procédés et des produits.

2.2. CONFIANCE

Seulement 11% des entreprises sont basées sur la confiance totale où les salariés sont encouragés à prendre des risques, prendre des décisions et innover (8). La confiance est très longue à obtenir et facile à rompre, ce qui explique en partie pourquoi quelques entreprises ont adopté ce système de management basé en grande partie sur la confiance. Cette valeur

est un pilier dans ce mode de management libéré, si la confiance est rompue, le système peut faillir puis s'effondrer. Il devient donc de la responsabilité de chacun de veiller à maintenir un dialogue intelligent et constructif avec tous ses collègues, ses pairs et ses responsables. Le but est d'avancer dans la même direction. C'est la condition *sine qua non* pour que la libération d'entreprise fonctionne et dure dans le temps. La confiance est la fondation d'une bonne équipe, solide et efficace. De la même manière, l'absence de confiance est l'une des plus grandes barrières à la réussite des projets d'une équipe (42). Et en même temps il est essentiel d'avoir un leader qui veille au respect de l'esprit de la libération. Il devient le gardien du système.

2.2.1. Transparence et communication

Un environnement de travail agréable repose en grande partie sur la transparence et la confiance. Ces dernières permettent également d'entretenir de bonnes relations entre la direction et les salariés. Pourtant, seulement 15% des entreprises partagent toutes leurs informations dont seulement une sur six les transmettent efficacement. Or beaucoup de salariés ressentent le besoin d'avoir en leur possession toutes les informations, même les plus sensibles pour se projeter dans l'avenir (8). Il est important, pour travailler dans de bonnes conditions, que les salariés sachent tout de leur entreprise. Les sociétés libérées ont donc fait le choix de la transparence avec leurs salariés.

La responsabilisation et l'autonomie vont de pair avec la transparence et la confiance. En effet, pour prendre les bonnes décisions, il faut avoir les bonnes informations. Dans les entreprises libérées, toutes les informations sont partagées. Dès lors qu'une information est connue de la direction, elle descend rapidement sans être embellie. De la même manière, les informations du terrain sont transmises rapidement à la direction. Les données financières, l'état financier actuel et futur de la société, les entrées et sorties d'argent, la vision à long terme, les commandes clients, la signature d'un nouveau contrat, la perte d'un client, les rémunérations, la performance des équipes et autres, tout est divulgué (16). Dans les entreprises « comment », les informations sont transmises aux personnes importantes, en haut de la pyramide, et une partie seulement des informations redescend en production.

Pour permettre aux opérateurs de production qui souhaitent être autonomes et responsables, la direction doit être transparente. En effet, pour gérer les plannings de production par exemple, les opérateurs doivent avoir en leur possession des informations importantes comme par exemple les commandes des clients, les dates de commande, la taille des commandes, les cahiers des charges ou la rentabilité des commandes. Les managers et la direction doivent apporter les informations nécessaires et pertinentes aux salariés pour permettre une grande autonomie. Chez SEMCO, les salariés sont formés à l'interprétation des données financières, qui sont accessibles à tous (41).

Si l'entreprise ne souhaite pas donner à l'opérationnel l'entière responsabilité de la prise de décisions, la transparence n'en reste pas moins importante. En effet, si la direction prend

une décision que l'opérationnel ne comprend pas, il y aura un clivage entre dirigeants et dirigés, et entre les « pour » et les « contre ». L'avantage de la transparence est que les salariés peuvent comprendre, appréhender, accepter une décision lorsqu'ils ont le contexte dans lequel elle a été prise par la direction (16).

Il convient que l'entreprise toute entière s'approprie un moyen de communication personnalisé et efficace. Les mails par exemple sont un moyen de communication informel et impersonnel, il est peu efficace pour des grosses structures ou pour des informations importantes. Pour les petites structures, une communication orale et régulière par le biais de réunions d'information ou d'assemblées générales est plus adaptée. Pour les plus grandes entreprises de plus de 400 ou 500 personnes, un intranet et/ou un affichage télévisuel par exemple semblent plus adaptés. Dans tous les cas, l'important est le fond des informations, et moins la forme de les communiquer (16).

La transparence est également justifiée par le fait que toute information qui n'est pas connue des salariés va créer de la suspicion de leur part. Si la direction n'offre pas le bon niveau d'information, les employés vont penser qu'elle leur cache des données. La « théorie du complot » va se propager petit à petit et cliver les relations entre hiérarchie et salariés. La suspicion grignote doucement la confiance jusqu'à la rompre (16).

Il faut également être vigilant à la rapidité d'exécution lors de la transmission d'informations en masse, puisque celles-ci peuvent entraîner des jeux de pouvoirs entre les salariés déjà informés et les autres, à l'origine, entre autres, d'interprétations. Dans la plupart des entreprises libérées, toutes les informations sont données à tous les salariés en même temps lorsque cela est possible comme chez Poult, Richards Group ou FAVI par exemple. Chez FAVI, il existe une pratique atypique qui prouve que l'entreprise est complètement transparente avec ses salariés, toutes les réunions programmées sont affichées sur l'intranet avec la date, le lieu et le sujet principal et tout salarié intéressé par l'objet de l'échange peut s'inscrire et y assister (16).

Les salariés sont satisfaits de cette méthode de management incluant la transparence car ils ont confiance en leur direction, il y a peu de combat entre eux, et très peu de syndicat. Dans les entreprises classiques, il existe une zone de conflits, ce sont les échanges entre syndicats et direction. Chez FAVI, lorsque les syndicats ont des revendications, ils ne déclenchent pas de grève car la communication est permise, ils ouvrent la porte du bureau de leur directeur et exposent leurs problèmes dans le calme. À la suite d'un échange constructif, la direction propose de travailler avec une poignée de salariés, syndiqués ou non, pour traiter les sujets rapidement et efficacement. De ce fait, les salariés n'ont pas besoin de s'énervier ni de se mobiliser pour mener des actions « coup de poing » car le dialogue est toujours actif et égalitaire. D'ailleurs, très peu de salariés sont syndiqués dans les entreprises libérées car les salariés ont la possibilité d'exposer leurs problématiques et leurs solutions à la direction sans passer par les syndicats. L'entreprise qui joue la carte de la transparence et de l'honnêteté avec ses salariés verra les tensions et le clivage entre direction et salariés s'atténuer pour

peut-être disparaître. Chacun y trouve un intérêt et le climat social dans les entreprises libres est souvent très bon (49).

La mauvaise communication dans les entreprises classiques, peut cacher des problèmes de fond. Comme l'a révélée l'étude GCLA (Governance Culture and Leadership Assessment) de How Report, la direction et les salariés ne voient pas le monde du travail de la même façon. Mais l'absence de communication transparente et honnête entre eux creuse encore les disparités et aucune des deux parties ne saisit les problématiques de l'autre. Par exemple, concernant la confiance, seulement 10% des salariés jugent que leur entreprise a développé un environnement de confiance contre 25% selon l'avis de la direction. Même résultats pour les valeurs humaines, 6% des salariés estiment que leur entreprise respecte les valeurs humaines, contre 17% du point de vue de la direction. Et les disparités entre vision de la direction et point de vue des salariés sont ressorties dans tous les critères étudiés dans ce rapport comme la créativité, la transparence, la tolérance ou la productivité (8). Il est alors compréhensible de voir les directions passives face aux problématiques que rencontrent leurs salariés car elles n'en n'ont simplement pas conscience. De plus, la libération d'entreprise est un engagement de grande ampleur, il faut donc être vraiment convaincu des bénéfices d'un tel changement.

2.2.2. Stopper les contrôles

Chez Poult, auparavant, les responsables passaient beaucoup de temps à contrôler le personnel et à faire du reporting. Le reporting est une action qui consiste à reporter aux supérieurs hiérarchiques et en temps réel toutes les activités en cours, les problèmes, les solutions et les décisions. Le reporting est une activité très chronophage pour les responsables d'équipe car ils doivent remonter grand nombre d'informations très régulièrement. Les entreprises libérées ont fait le choix de limiter les strates hiérarchiques pour limiter le reporting qui n'apporte pas de valeur ajoutée et de limiter la remontée d'informations à sa stricte utilité. Elles ont également choisi de stopper les contrôles descendants pour favoriser la confiance. Chez Poult, le temps auparavant destiné aux contrôles, a été libéré pour que les responsables soient au service des opérateurs. Leurs nouvelles missions ont consisté à faciliter le travail des collaborateurs, à améliorer quotidiennement le travail et l'environnement professionnel, à proposer de l'aide aux opérateurs, à créer de la valeur ajoutée par le biais de projets et d'améliorations. Les anciens chefs sont alors devenus techniciens de progrès et ont cessé de contrôler le travail. En revanche, ils ont accompagné les opérateurs vers l'autogestion. Les managers et collaborateurs ont trouvé leur équilibre dans le travail grâce à la confiance et à la redéfinition des missions de chacun (2). En supprimant les contrôles et en faisant confiance aux Hommes, c'est un moyen intéressant d'aller vers l'autonomie et un environnement de travail agréable (23).

2.2.2.1. Stopper les contrôles financiers

Dans les entreprises classiques, les demandes de budget ou de ressources sont généralement soumises à double ou triple vérification selon la somme d'argent engagée. Dans les entreprises libérées, ce modèle de multiples vérifications est remis en cause.

Dans les entreprises libres, les projets sont développés par des petits groupes de travail qui enrichissent les idées en amont de la demande de budget. Lorsque cette dernière est livrée, le groupe a déjà évalué la faisabilité, l'utilité, les bénéfices et les risques. De ce fait, une vérification unique pourrait suffire (16). De plus, les multiples vérifications ont peu de sens sur des demandes de budgets prévisionnels. Il est préférable d'allouer un budget en début d'année pour les projets d'amélioration et de les faire évoluer selon les réelles ressources financières.

Les demandes de ressources humaines ponctuelles sont en général vérifiées trois fois dans les entreprises classiques. Le troisième niveau de vérification est souvent loin du terrain, son jugement sur les besoins réels en personnel est donc peut-être à remettre en question. Dans certaines entreprises libérées, les responsables partent du postulat que si les services demandent des intérimaires c'est que leur charge de travail actuelle le nécessite, les opérateurs gèrent donc eux-mêmes le budget et le recrutement. L'industrie pharmaceutique est également basée sur ce système de vérifications pour la gestion des intérimaires, le modèle libéré est transposable à l'identique.

Les demandes de matériel et d'équipements doivent suivre la même logique de confiance. Les managers et la direction des entreprises libres tentent de répondre au mieux aux besoins matériels de leurs salariés. Les employés étant responsables et autonomes, les managers leur débloquent assez rapidement du budget pour investir dans du nouveau matériel. En outre, selon le process advice (chapitre 2.1.4.), pour tout changement, les salariés consultent leurs pairs pour avoir leur avis. Donc si un groupe de salariés pense que du nouveau matériel ou son remplacement sont nécessaires pour leur permettre de faire correctement leur travail, alors la direction devrait éviter de négocier leurs demandes. Dans l'industrie pharmaceutique, il n'est pas aussi simple d'acheter ou remplacer du matériel car tout changement doit être évalué et tracé. En revanche, la démarche en elle-même de limiter les vérifications et d'encourager le changement peut être adoptée par l'industrie du médicament. Les opérateurs peuvent prendre l'habitude d'être proactifs dans les changements, proposer de nouvelles idées, engager de nouveaux projets et demander de l'aide à l'Assurance Qualité et au service projet pour l'évaluation et l'accompagnement du changement.

Chez FAVI, un poste de benchmarking a été expressément créé pour la recherche du matériel le plus innovant et le plus sophistiqué qui répondra au mieux aux besoins des collaborateurs (16). Lorsque le salarié apporte des idées d'autres sociétés d'autres pays, sa demande de budget est immédiatement acceptée si elle plait aux autres. Jean-François Zobrist ne contrôle pas ses demandes car il a été embauché pour découvrir et rapporter les

équipements les plus futuristes et performants, Zobrist lui fait donc entièrement confiance et lui donne le budget dont il a besoin pour ses projets. Dans l'industrie pharmaceutique, les équipements très innovants coûtent en général beaucoup d'argent, ce qui pourrait limiter le renouvellement régulier du matériel. En revanche, c'est un domaine d'activité en perpétuelle évolution et de nombreuses bonnes idées sont à prendre auprès de la concurrence.

Comme beaucoup de systèmes de contrôle, le système de contrôle financier crée une bureaucratie autour de lui qui coûte plus d'argent qu'il n'en rapporte (2,16). En effet, le temps passé à contrôler les budgets prévisionnels, les budgets intermédiaires, et finaux des projets, les demandes de financement de matériel ou les demandes de ressources humaines et matérielles est un temps que les responsables ne passent pas à créer de la valeur ajoutée. Lors des contrôles multiples, il est intéressant d'analyser combien de fois le contrôle a permis de corriger une erreur et quelle somme d'argent a été économisée par le contrôle. Puis de comparer ce bénéfice à ce que coûte le contrôle comme le salaire des vérificateurs, le temps engagé dans le contrôle ou la perte de productivité des salariés contrôlés. En finalité, les économies générées par le contrôle sont la plupart du temps moins intéressants par rapport à la confiance. De plus, les nouveaux projets en place permettent d'augmenter la performance, ce qui crée de la richesse pouvant compenser les erreurs de budgétassions.

2.2.2.2. Stopper le contrôle horaire

Le contrôle horaire est également chronophage et coûte de l'argent pour les entreprises. Pour les entreprises libérées, il est devenu un outil obsolète, préférant la confiance. Ce contrôle encourage le présentéisme car il exige un temps de présence, et non une productivité, il empêche les relations de confiance entre managers et managés et déresponsabilise sur les résultats de l'entreprise.

Dans le but de nourrir la confiance mutuelle, les entreprises peuvent laisser les salariés gérer leurs horaires eux-mêmes. Comme vu précédemment (chapitre 2.1.5.), lorsque l'entreprise propose aux salariés d'être autonomes, globalement, tout le monde travaille plus. L'absence de contrôle horaire est un système qui s'autorégule sur le temps car ceux qui profitent de la liberté en s'économisant se feront assez rapidement réprimandés par leurs pairs (2).

Le contrôle horaire n'est pas très apprécié par les entreprises libres car il ne s'adapte que peu aux besoins fluctuants de l'entreprise. En effet, même dans les entreprises qui ne subissent pas la saisonnalité, il y a régulièrement des variations d'activité. Le surcroît d'activité nécessite que le personnel dépasse son volume horaire habituel et *vice versa* lors de sous-activité. Les pointeuses imposent un rythme régulier qui ne permet pas d'absorber les variations d'activité. La suppression des pointeuses permet alors aux salariés de se déconnecter des horaires et de se concentrer sur les besoins de l'entreprise. L'activité est recentrée sur le client pour le satisfaire. Dans les entreprises libres, les salariés ne sont pas rémunérés pour réaliser « un temps » mais pour « livrer un produit » à des clients. Grâce à

cette vision, les salariés raisonnent différemment des entreprises classiques. En effet, les employés sont habitués à partir seulement lorsque leur tâche est achevée, ou leur objectif rempli. Ils ne laissent pas de travail aux équipes suivantes (49). La mise en place des 35 heures de travail hebdomadaire en France encourage les salariés à compter chacune de leurs minutes sans réfléchir à la raison pour laquelle ils viennent travailler. Cette loi peut limiter la libération en France car le changement des mentalités prend beaucoup de temps.

Chaque salarié vient au travail avec un objectif défini, chacun sait ce qu'il va faire dans sa journée, c'est ce qui permet de s'affranchir des horaires. Les salariés gardent en tête qu'ils contribuent de près ou de loin à satisfaire le client. En revanche, dans les entreprises qui ont recours au contrôle horaire, l'objectif de la plupart des employés est de réaliser leurs missions dans les heures qui leur sont imparties, sans faire trop d'heures supplémentaires. Lorsque les pointeuses sont retirées, à moyen terme, chacun comprend l'intérêt de son travail et identifie sa place dans le processus de satisfaction du client. Les plus travailleurs tirent les autres vers le haut, et chacun se focalise sur ses objectifs. L'objectif n'est donc plus de faire 7 ou 8 heures mais de compléter ses missions dans le délai imparti, dans le but que le client soit satisfait (4). Chez FAVI, depuis le retrait des pointeuses, les opérateurs de production finissent toujours ce qu'ils sont en train de faire avant de partir pour ne pas laisser de travail en cours à leurs collègues qui prennent le relai (16).

Dans les entreprises avec un système de contrôle horaire, les coûts cachés sont nombreux. En effet, le personnel qui gère les contrôles, en général les ressources humaines, est onéreux. Il doit gérer les erreurs de pointage, les oublis, les heures supplémentaires ou encore les salariés qui font trop ou pas assez d'heures. Tout cela prend du temps, et donc coûte de l'argent. Lorsque le système a des problèmes techniques, c'est également du temps perdu. Les salariés eux-mêmes passent du temps à gérer les heures, leurs pointages ou à vérifier qu'il n'y ait pas d'erreur dans le système par exemple. Pendant ce temps, le salarié n'est pas concentré sur son travail et les quelques minutes perdues chaque jour se comptent en heures à la fin du mois. Toute cette gestion des pointages coûte du temps et de l'argent pour l'entreprise et ne rapporte aucun bénéfice. De plus, une autre source de coûts importants concerne les fraudes de pointage, par exemple, le pointage avant d'aller prendre un café ou une pause ou les collègues qui pointent pour les autres. Les fraudes représentent du temps que l'entreprise va payer aux salariés où ils ne créent aucune richesse. Cumulées, elles sont très onéreuses pour l'entreprise. Tandis qu'avec le système de travail à l'objectif au lieu du travail à l'horaire, l'entreprise paye des missions réussies et non plus un temps de travail. Encore une fois, la confiance coûte moins chère que le contrôle (2). L'industrie pharmaceutique rencontre les mêmes problématiques de coûts avec le contrôle horaire, le modèle libéré est transposable en l'état et ferait bénéficier des mêmes avantages. Dans la filiale Genzyme de Sanofi basée à Lyon, il n'y a pas de contrôle des horaires et les salariés s'accordent à dire que l'entreprise est bénéficiaire dans ce système, c'est également le cas de FAVI, W. L. Gore & Associates, SEMCO, Poulit, SOL, les ministères belges et bien d'autres (41,50).

2.2.2.3. Stopper le management des 3%

Gordon Forward, ancien directeur de Chaparral Steel, un fabricant d'acier, a baptisé une méthode de contrôle « Manager pour les 3% » ou « Diriger pour les 3% » (4,11).

3%, c'est la proportion moyenne de salariés malhonnêtes qui détournent de temps en temps du matériel : des fournitures de bureau, des outils ou autre. Pour les entreprises qui ont déjà subi ces vols par leurs salariés, de nombreuses restrictions et contrôles ont été mis en place comme des cadenas aux armoires ou des contrôles de sacs à la sortie des sites. Les clés sont en général détenues par les responsables. Mais le problème de ces contrôles, est que les 97% de personnes honnêtes devront subir les mêmes restrictions. La majorité de salariés honnêtes n'auront plus accès aux fournitures, qui sont leurs outils de travail et ne comprendront pas les contrôles d'accès.

Deux conséquences vont émerger après l'installation des contrôles et des restrictions. La première, paradoxalement, est l'augmentation des coûts, et la deuxième, est l'infantilisation des salariés honnêtes instaurant un climat de travail négatif pour leur productivité. Les entreprises qui privilégient les restrictions de liberté à la confiance font donc un mauvais calcul comme démontré ci-dessous (4).

En effet, il y a de nombreux coûts cachés derrière l'absence de confiance. Lorsque les armoires à fournitures sont fermées, les salariés vont devoir déranger plusieurs fois par jour la ou les personnes qui détiennent les clés. Le salarié perd du temps à retrouver la personne qui va pouvoir lui ouvrir avant de récupérer son objet. Pour le détenteur des clés, il perd du temps à servir le demandeur, puis à renseigner le cahier d'entrées et sorties du matériel, mais également à se remettre dans le sujet qu'il traitait avant d'être dérangé. Le temps perdu par le salarié ainsi que celui perdu par le détenteur des clés, multiplié par le nombre de dérangements, ce sont des milliers d'euros perdus chaque année (temps passé pour cette activité et perte de productivité). Pour beaucoup d'entreprises, le contrôle est donc plus coûteux que quelques vols occasionnels (2,16).

Au-delà des coûts, les 97% de salariés à qui cette nouvelle règle restrictive est imposée, ne la comprennent pas, ils se sentent infantilisés voire humiliés. Ils ne l'assimilent pas car eux ne se sentent pas coupable, et ils préféreraient que l'entreprise leur fasse confiance. Ils se sentent infantilisés car là où l'entreprise voit un trésor à chaparder, le salarié, lui, voit les outils dont il a besoin pour travailler. De plus, lorsque l'employé a besoin de faire ouvrir l'armoire à fournitures, il se sent obligé de se justifier sur son besoin. Les 97% restants tendent donc vers le désengagement par lassitude des contrôles (11).

En outre, les 3% de salariés malhonnêtes continueront à contourner les nombreuses passerelles de contrôle. Plus les contrôles sont stricts plus les salariés sont imaginatifs pour passer outre les barrières. D'ailleurs, la hiérarchie instaurant un état d'esprit parent-enfant, les salariés verront le vol comme un jeu. Le management des 3% et l'instauration de règles générales peuvent être le résultat de responsables qui n'osent pas affronter le ou les salariés ingrats. La « punition » collective peut être une solution de facilité comparée au face à face

(11). La majorité des entreprises conventionnelles dont l'industrie pharmaceutique manage selon les 3% de Gordon Forward, le modèle de confiance construit par les entreprises libérées peut être intéressant à analyser et à appliquer.

2.2.2.4. Les coûts des contrôles

Chez FAVI, avant l'arrivée de Jean-François Zobrist, le leader libérateur, l'entreprise fonctionnait de manière tout à fait conventionnelle. Par exemple, pour récupérer des gants, un outil de travail utile pour travailler sur une ligne de production, il fallait aller à la rencontre du chef d'atelier pour faire constater l'effective usure des gants. S'il jugeait effectivement l'utilité d'une nouvelle paire, le chef remettait au salarié un ticket. Puis l'employé se rendait au service magasin situé à l'opposé des lignes de production. L'opérateur échangeait son ticket contre les nouveaux gants auprès du magasinier (11). En général, le salarié en profitait pour prendre une pause ou pour discuter avec des collègues qu'il croisait. Une heure de production sur une ligne de FAVI rapporte en moyenne 100 euros (11). Ce qui signifie que toutes les dix minutes d'absence de l'opérateur, FAVI perd 15 euros. Or une paire de gants coûte 7,5 euros, elle est donc deux fois moins cher que dix minutes d'absence. Dans l'industrie pharmaceutique, une heure de production peut rapporter beaucoup d'argent, l'absence d'un collaborateur pour récupérer du matériel coûte donc également plus cher que le matériel lui-même. Zobrist a donc vite compris que la confiance coûterait moins chère à son entreprise que le contrôle (2). Probablement que, comme dans toutes les entreprises, il existe 3% de salariés malhonnêtes même chez FAVI, mais Zobrist a calculé qu'un vol de temps en temps continuerait de coûter moins cher que des restrictions. Les gants chez FAVI ne sont qu'un exemple car en réalité, cette méthode de récupération du matériel est classiquement utilisée dans beaucoup d'entreprises conventionnelles.

Le fait de restreindre les accès diminue les vols, ceci donne une impression de réussite et de diminution des coûts dans l'esprit du grand public et des managers. Mais peu d'entreprises conventionnelles vont jusqu'à calculer la perte de productivité liée aux contrôles d'accès. Les coûts annexes sont multiples mais rarement pris en compte (11). Stan Richards, leader libérateur de l'agence de publicité du Richards Group, partage la même vision que Jean-François Zobrist et Gordon Forward au sujet de la confiance de son personnel. Il ne veut pas restreindre les accès aux fournitures sous prétexte que quelques-uns de ses salariés sont malhonnêtes (16).

Après la libération d'une entreprise, les 3% malhonnêtes peuvent le rester. À une différence près, dans une entreprise libre, la trahison, le vol et la rupture de confiance sont difficilement pardonnables. Rompre la confiance construite petit à petit est un motif de licenciement. De plus, plusieurs entreprises libérées ont fait le choix de partager les bénéfices avec les salariés, donc les vols sont encore moins compréhensibles. Les vols de matériel sont le plus souvent soumis à la gestion de conflits (chapitre 4.1.5.) pour obtenir des explications sur l'écart du salarié (11).

L'idée de pouvoir emprunter du matériel professionnel comme des outils par exemple est une piste intéressante pour limiter ou supprimer les vols de matériel comme l'a développé FAVI. Chaque salarié peut emprunter des outils de l'entreprise quelques temps pour son usage personnel. Il en est de même pour les fournitures de bureau qui font objet de quelques convoitises. Si les salariés bénéficiaient des prix attractifs dont dispose l'entreprise, les salariés seraient sûrement moins voleurs. Il suffirait de mutualiser les commandes des salariés et de l'entreprise, cela peut être assez facilement géré par le CE (Comité d'Entreprise) par exemple et réduirait probablement les vols.

2.2.3. Affirmation de soi

Lorsque la confiance est bien ancrée dans l'environnement et le quotidien, les salariés vont petit à petit se révéler et s'affirmer. Les salariés doivent se sentir en pleine confiance pour commencer à dévoiler leur vrai visage. Le bénéfice d'avoir des salariés en confiance, qui se révèlent et s'affirment, est l'expression de toute leur créativité. Les organisations conventionnelles encouragent les salariés à porter « un masque », à ne montrer qu'une part que les collègues jugent acceptable dans le monde professionnel. La plupart des employés oublient qu'ils le portent car il est devenu naturel pour eux d'être quelqu'un d'autre au travail.

Voici la part que les entreprises acceptent de voir chez leurs salariés.

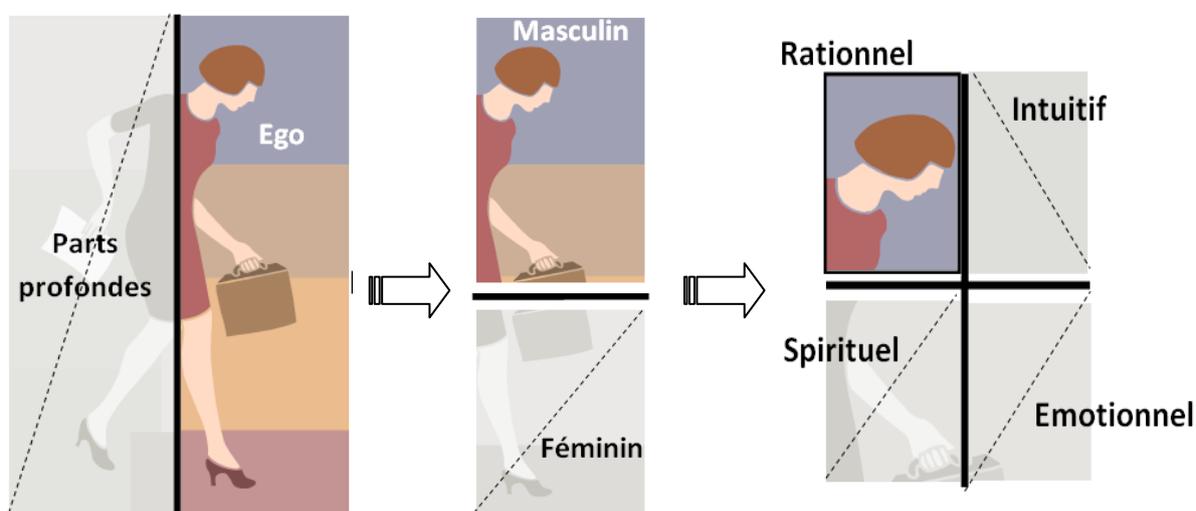


Figure 3 - Retranscription de la présentation orale de Reinventing Organizations par Frédéric Laloux (14)

L'ego est une part acceptable, que les salariés acceptent de montrer et de voir dans les organisations actuelles. Se défendre pour le bien de son service, se sacrifier pour sa carrière, se battre pour sa visibilité et son point de vue est acceptable. En revanche, il n'est pas ou peu permis de montrer sa part profonde, sa part la plus intime. Dévoiler ses espoirs ou ses valeurs les plus profondes devient dangereux. Exemple, un pharmacien qui n'est pas

convaincu par les bienfaits des vaccins et ose le dévoiler à ses confrères serait sûrement écarté de l'équipe. Ou un responsable qui ne partage pas les mêmes valeurs managériales que ses collègues et ose proclamer que les méthodes employées ne sont pas bénéfiques pour l'entreprise ou pour le salarié se mettrait immédiatement en marge de l'équipe de managers (14).

Une partie de la personnalité de chacun est donc masquée au travail pour ne pas dévoiler ses convictions les plus profondes. Dans les 50% de personnalité restants, chacun a un côté masculin et un côté féminin. En entreprise le côté masculin est bien vu, c'est la détermination, la certitude, l'avancée sans se poser de questions, c'est un comportement valorisé dans le monde professionnel. Par contre, le côté féminin qui ose le questionnement, le doute et la vulnérabilité est mal vu en entreprise. C'est de nouveau une perte d'un versant de la personnalité de chacun. Dans la petite part de personnalité restante, il est possible de la diviser en quatre parties : le rationnel, l'émotionnel, l'intuitif et le spirituel. La seule part acceptable est le rationnel. Il est plutôt bien vu car pragmatique, en revanche, le reste de la personnalité n'a pas sa place en entreprise (14).

Ce que les nouvelles organisations ont compris, c'est que les employés entiers vont apporter toute leur créativité et être actifs dans l'évolution de l'entreprise. De plus, laisser tomber le « masque » permet de dévoiler ses forces et ses faiblesses. Par contre, pour oser se montrer soi-même, il faut se sentir en sécurité et en confiance, les organisations classiques limitent donc cette possibilité. Lorsque les salariés délaissent leur « masque », ils deviennent vulnérables, c'est pour cette raison qu'ils ont besoin d'être sûrs que personne ne profitera de leurs faiblesses. La confiance permet de s'ouvrir sans la crainte d'être jugé ou blessé, cela crée des équipes plus fortes et plus efficaces. D'ailleurs, si un salarié se sent « attaqué » par ses collègues sur sa personnalité, il remettra très vite un « masque » pour ne montrer que la part acceptable qui convient au monde de l'entreprise. Il existe de nombreuses façons de laisser les salariés dévoiler leur personnalité, ce peut être par exemple laisser chacun partager un élément fort de sa vie en début de réunion, ou affirmer ses forces et reconnaître ses faiblesses dans des projets, oser être vulnérable, chaque entreprise doit trouver le moyen de faire éclore la personnalité de ses salariés en douceur (14,42).

Dans certaines entreprises libres, libérer la personnalité des salariés a conduit à des idées originales, mais qui conviennent à l'image de l'entreprise. Chez Ozvision, une industrie japonaise du logiciel, chaque année au printemps, une journée est dédiée à la détente où les salariés viennent prendre le petit déjeuner à l'entreprise en pyjama, et en général ils restent toute la journée dans cette tenue décontractée. Chez Sound True, une société de médias, il y a une vingtaine de chiens pour 90 collaborateurs, car ils apportent de l'humanité et du bien-être. Chez Patagonia, une entreprise distributeur de prêt-à-porter, il y a une micro-crèche pour les enfants du personnel. Tout le monde est habitué à ce que ces enfants mangent avec leurs parents à la cantine le midi. Ces rituels pourraient déranger un salarié d'une entreprise conventionnelle, mais dans les entreprises libérées, personne ne s'étonne de ces pratiques et chacun profite de sa liberté dans le respect de la liberté et du confort des autres (16). Sans aller jusqu'à cette originalité, l'industrie pharmaceutique pourrait instaurer un climat de

confiance pour libérer la personnalité et la créativité de ses collaborateurs. Avoir des salariés entiers est bénéfique pour le développement de l'entreprise grâce aux idées qui vont être développées.

En somme, l'industrie pharmaceutique a la possibilité d'intégrer tous ces concepts basés sur la confiance : transparence, arrêt des contrôles et affirmation de soi. Ces modèles ne sont pas encadrés par la réglementation, l'industrie du médicament a donc les mêmes libertés d'évoluer que les entreprises d'autres domaines d'activité. Elle peut analyser ce qu'il se fait déjà et trouver sa propre formule de la réussite. La confiance peut apporter de la productivité, une réduction des coûts et de la créativité, tout cela permettant de se démarquer de la concurrence pour toujours avoir une longueur d'avance sur l'avenir.

2.3. MOTIVATION

La motivation permet aux collaborateurs de fournir l'énergie nécessaire à aller de l'avant, de surmonter les problèmes, d'ajuster leurs efforts et de faire preuve d'initiatives quitte à prendre des risques. Les managers qui ne tiennent pas compte des motivations individuelles se privent donc d'une partie de la performance de leurs collaborateurs.

Il y a un écart entre ce que les employeurs et les salariés pensent à propos du travail. La plupart des salariés aiment leur travail, ils ont envie de le faire correctement et cherchent à apprendre un peu plus chaque jour. En revanche, les entreprises, elles, pensent que les salariés n'ont pas envie de travailler, cherchent à en faire le moins possible et veulent rentrer chez eux le plus vite possible (11). Partant de ce postulat, les entreprises brident les salariés et les maintiennent dans un périmètre d'intervention restreint pensant qu'ils ne veulent pas s'investir davantage. En réalité, la plupart des salariés se sentent étriqués dans leur rôle et souhaiteraient se développer, être plus polyvalent, déployer leur créativité et exprimer leurs talents. Le premier élément impacté par la différence de vision du travail entre managés et managers est la motivation. Un salarié qui n'est pas motivé n'est pas épanoui et donc moins productif.

2.3.1. L'égalité

Après l'autonomie et la confiance, l'égalité est la troisième valeur de base indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise libérée. Elle permet à chacun de comprendre et justifier sa place dans l'entreprise, d'être reconnu en tant qu'individu et de mériter le respect de ses pairs. L'égalité casse les codes entre direction et salariés mais également entre managers et managés. Les privilèges individuels sont supprimés et les inégalités gommées : grands bureaux, places de parking attribuées, codes vestimentaires, ou tout autre élément qui crée de la division et du conflit (12). Il est important que chacun se sente traité d'égal à égal dans

le but d'éviter les jeux de pouvoir au sein de l'entreprise. Pour que le processus de libération gagne en crédibilité, la hiérarchie a dû se passer de ces privilèges.

Avant l'arrivée de Zobrist chez FAVI, il y avait une règle mise en place qui consistait à mettre au chômage partiel les salariés en fin de mois lors d'une baisse d'activité. Pour éviter cette situation désagréable, d'un commun accord entre opérateurs, ils faisaient tout pour ralentir la production afin de garder leur emploi jusqu'à la fin du mois (11). Aujourd'hui, les opérateurs gèrent le planning eux-mêmes et s'arrangent entre eux pour amortir les variations d'activités. Cette nouvelle méthode permet d'effacer les inégalités, car dans l'ancien modèle, il devait être compliqué de désigner ceux qui ne termineraient pas la fin de mois.

Dans les entreprises qui passent de « comment » à libérées, le besoin universel et fondamental d'égalité est en grande partie satisfait. Une fois en confiance, les salariés peuvent se développer personnellement, s'autodiriger et concevoir de nombreuses initiatives. Une manière intelligente de mêler bien-être et succès de l'entreprise. Tous les leaders libérateurs s'accordent à dire que pour atteindre l'excellence, il faut exploiter pleinement les connaissances et les capacités de tous les membres de l'entreprise. Le concept fondamental d'équité et de traitement de chacun comme unique et précieux est important pour les affaires et se retrouve dans chaque entreprise libérée.

Il est bénéfique de réduire les inégalités entre la direction et les salariés. Il faut supprimer toutes les marques de pouvoir notamment matérielles. Chacun est donc invité, peu importe sa place, à ne présenter aucune forme de supériorité. L'égalité de traitement consiste, entre autres, à ne pas pouvoir distinguer un opérateur d'un directeur ni par son style vestimentaire, ni par la taille de son bureau, ni par le confort de sa chaise, ni par l'emplacement de sa place de parking, ni par le contenu de son assiette le midi ou tout autre signe de pouvoir ou de traitement de faveur. En entreprise libérée, chacun est garant de l'égalité et est invité à rectifier toute forme de déviance à cette valeur fondamentale.

Un directeur de magasin de Franprix, une chaîne de supermarchés, a fait le choix de se lever à la même heure que ses salariés chaque matin, de s'habiller comme eux, de les aider au déchargement des camions, mais également à la mise en rayon. En plus de tout cela, il a toujours un petit mot aimable pour chacun et dit bonjour à tous ses salariés (3). C'est une forme quasiment parfaite d'égalité et les salariés se sentent bien plus motivés et épanouis.

L'équité est valable également dans le système de reconnaissance. Par exemple, il faut éviter le favoritisme selon la fonction du collaborateur. Chacun, quel que soit son poste dans l'entreprise ou dans l'équipe peut contribuer de manière déterminante à la réussite du processus. Il ne faut donc pas faire de sélection entre opérationnel ou manager, celui qui mérite de la reconnaissance doit en avoir. Il faut également éviter de féliciter chacun de manière uniforme, il faut avoir un mot personnalisé pour chacun, cela a beaucoup plus d'impact. Autant que possible, il faut féliciter à la hauteur des efforts et des résultats obtenus. Autre exemple, lorsqu'un nouvel opérationnel arrive et est formé par un parrain, il faut féliciter l'équipe certes, mais également avoir un mot de reconnaissance pour la

personne qui a formé le nouvel arrivant, car c'est chronophage de former une personne et cela demande de la patience et de l'investissement.

2.3.2. L'effet pervers des primes

La meilleure motivation est la motivation intrinsèque. Or beaucoup d'entreprises pensent que la motivation vient de l'argent. 70% du bonheur au travail ne vient pas de l'argent (2). Les entreprises qui misent tout sur la motivation par l'argent en proposant des salaires conséquents ou des primes se trompent probablement. Selon Vineet Nayar, de nos jours, les salariés vont travailler pour mener des projets, s'épanouir et devenir maître de leur destin en faisant leurs propres choix en toute liberté. Ce qui motive les employés aujourd'hui est rarement l'argent, c'est plutôt de travailler dans le respect et la confiance et de savoir que ce qu'ils font les élève (2). 95% des salariés disent ne pas être motivés par les récompenses matérielles (8).

Pour preuve, dans les entreprises libres, il existe des salariés « boomerang ». Ce sont des salariés qui ont quitté une entreprise libérée pour une entreprise plus conventionnelle, souvent pour être mieux rémunérés. Mais une partie non négligeable demande à revenir car ils finissent par admettre que l'environnement de travail est plus important pour eux que le salaire. Chez Richards Group par exemple, sur les 700 salariés, il y a environ une centaine de personnes qui sont parties et revenues (14%). Il est alors évident que ces « boomerang » ont trouvé dans l'entreprise libérée des valeurs, des opportunités de se développer et de s'autodiriger qu'aucun salaire n'a pu remplacer (11).

Chez FAVI, la fonderie est une activité qui dégage beaucoup de chaleur. Avant l'arrivée de Zobrist, les opérateurs touchaient une « prime de température ». Personne ne bénéficiait de la même somme car elle était proportionnelle aux degrés auxquels l'opérateur était exposé. Or l'effet pervers des primes, c'est que les travailleurs touchant une plus petite prime fermaient les fenêtres même en plein été pour toucher plus ! Zobrist a donc supprimé cette prime à tout le monde et a réparti l'argent équitablement sous forme de salaire. L'autre possibilité était de supprimer les primes pour réinvestir l'argent dans le traitement du problème de la température excessive en passant par l'achat de climatisations par exemple (11,49).

Un psychologue a mené une expérience qui donne à réfléchir sur la motivation intrinsèque. Des enfants jouaient au ballon devant chez lui. Il est allé les voir en leur disant qu'il aimait les regarder jouer au football. Il a ajouté qu'il leur donnerait un dollar chacun, chaque fois qu'ils viendraient jouer ici. Le lendemain, les enfants sont revenus jouer au football au même endroit, ils attendaient alors leur dollar, mais le psychologue ne leur a donné que 50 centimes. Ils étaient un peu déçus mais ils ont tout le même pris l'argent. Le psychologue a continué à diminuer leur salaire au fur et à mesure que les enfants venaient jouer. Jusqu'au jour où le psychologue a fini par ne leur donner plus qu'un centime par enfant. Un des enfants a rétorqué ne pas vouloir jouer pour si peu. Les enfants ne sont jamais revenus jouer

devant chez lui (11). Ces enfants venaient jouer ici car cela leur plaisait de jouer au football. Mais lorsque le psychologue les a rémunérés, ils ont mentalement associé le jeu à l'argent. Leur but n'était donc plus de venir prendre du plaisir à jouer mais d'obtenir leur salaire. Donc lorsque leur salaire a baissé, ils ne voulaient plus jouer. Sans cette rémunération, les enfants auraient sûrement continué à jouer sans attendre de compensation financière. La morale de cette histoire est l'attention qu'il faut porter à l'égard des primes ou des salaires car ils pourraient supprimer une motivation initialement intrinsèque. Les entreprises devraient, le plus possible, éviter la motivation par les éléments extérieurs pour laisser les salariés s'auto-motiver.

Zobrist également a découvert que les primes d'objectifs limitaient la productivité depuis des années chez FAVI sans qu'aucun responsable n'en prenne conscience. Il a voulu en savoir plus sur la réussite de son entreprise FAVI après la libération et sur le gain de productivité obtenu en seulement quelques mois. Comme il allait très souvent dans les ateliers, les salariés se confiaient beaucoup à lui. Il a demandé par quel moyen les opérateurs avaient réussi à autant augmenter la productivité en si peu de temps et sans moyens. Les salariés lui ont répondu que dans le précédent système, la direction leur en demandait toujours plus par le biais d'objectifs primés. Ils ne savaient pas jusqu'où les dirigeants étaient capables d'aller dans cette spirale de la performance et de la politique du « toujours plus ». De ce fait, pour se protéger des objectifs inatteignables et pour gagner un peu plus de primes, les salariés réduisaient volontairement leurs cadences. Puis Zobrist proposa aux opérateurs de gérer eux-mêmes la production, les clients et la performance, dans la confiance et la sérénité. Zobrist a supprimé toutes les primes de productivité et les a réinjectées également dans les salaires, le but des salariés désormais était donc de satisfaire le client et non plus de gagner des primes. De ce fait, les salariés n'avaient plus peur des objectifs de la direction et n'avaient plus besoin de s'en protéger. Les salariés ont donc décidé de travailler à leur cadence maximale pour satisfaire le client et augmenter les bénéfices (16,49). Cette augmentation de la productivité a été possible parce que Zobrist a instauré un climat de confiance, d'autonomie qu'il a mis du temps à construire. Cela révèle un point faible des entreprises classiques, les salariés n'ont pas confiance en leur direction et subissent des objectifs toujours plus exigeants sans comprendre que l'objectif primaire est de livrer le client de la bonne quantité, à la date exigée et avec la qualité requise. Beaucoup de salariés ont l'habitude de se protéger des exigences de la direction en gardant une marge de flexibilité entre leurs capacités et les objectifs demandés. Cela permet d'être capable de répondre aux objectifs urgents qui peuvent survenir occasionnellement. Le fait également de ne pas impliquer les salariés dans des tâches qu'ils seraient capables de réaliser ou dans les objectifs globaux de l'entreprise, cela ne les motive pas et ne les engage pas dans une vision commune.

Les primes de reconnaissance peuvent également avoir l'effet inverse de celui attendu initialement. Par exemple, pour récompenser les idées innovantes des salariés, il y a autant de modèles que d'entreprises. Certaines ne rémunèrent pas les auteurs des idées, certaines donnent une somme d'argent pour chaque idée, certaines ne rémunèrent que les meilleures

idées. D'autres encore offrent des cadeaux, d'autres reversent une partie des bénéfices générés par l'idée mise en place. Certaines donnent un ticket de tombola pour chaque idée, et tirent au sort pour distribuer des cadeaux. Il existe une multitude de manières de récompenser les salariés, mais beaucoup tombent dans un système où le salarié finit par se concentrer sur la récompense au lieu du bénéfice même de l'idée. Le salarié se focalise alors sur les idées qui vont lui rapporter le plus et ignore les petites idées qui améliorent pourtant le quotidien. Tout comme la rémunération des jeunes enfants qui jouaient au football, lier directement une idée réalisée à une récompense matérielle substantielle, c'est limiter la motivation créative (51).

L'autre effet pervers lors de la rémunération de la créativité est de laisser penser que la soumission d'idées ne fait pas partie du travail. En effet, le salaire de base représente le travail de base, et les idées sont rémunérées en sus. Par déduction, le salarié qui n'a pas besoin de primes, ne soumettra pas d'idées alors qu'il en a sûrement en tête. Tandis que si les idées ne sont pas payées, le salarié intègrera la soumission d'idées et leur réalisation comme inhérentes à son travail. Le salarié ne cherche pas spécialement de prime mais plutôt de la reconnaissance par ses pairs et sa hiérarchie, de l'estime de soi, de la confiance en soi, de l'autocontrôle et prendre part à l'histoire de son entreprise (51).

La suppression des primes improductives permet de réinjecter l'argent directement dans le salaire des travailleurs et dans l'entreprise. Chez FAVI, les primes de participation et d'intéressement peuvent représenter jusqu'à 16 mois de salaire (49). Tout ceci est transposable à l'industrie pharmaceutique, en revanche, chaque entreprise doit trouver son juste équilibre dans le système de reconnaissance, dans le système d'égalité et celui de versement des primes. Il est judicieux d'observer ce qu'il se passe réellement sur le terrain pour détecter des failles, comme la fermeture des fenêtres pour la prime de température, ou la sous-cadence pour conserver les primes. Le brainstorming peut être un bon outil pour l'industrie pharmaceutique dans le but de trouver des solutions avec les opérateurs et les salariés.

2.3.3. L'automotivation

L'Homme requiert la satisfaction de trois besoins pour s'auto-motiver et pour travailler dans un environnement agréable : l'expérience d'affiliation (les échanges entre collaborateurs), l'utilisation des compétences et l'autonomie (4). Deci et Ryan en parlaient déjà dans leur ouvrage *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* il y a plus de 30 ans, ce ne sont donc pas des besoins nouveaux mais bien universels (52). Edward L. Deci est professeur à l'université de Rochester dans le département des sciences de la psychologie. Richard M. Ryan a récemment été nommé professeur à l'institut de la psychologie et de l'éducation positive à l'université catholique australienne de Sydney (53).

Lorsque les Hommes sont traités avec considération, que l'entreprise leur accorde le soutien nécessaire à leur développement personnel et qu'ils accèdent à l'auto-direction, ils se

motivent et prennent des initiatives naturellement. Ces dernières entraînent une amélioration de leurs résultats et un accroissement de leur bien-être personnel. Les salariés rentrent alors dans un cercle vertueux. Le rôle des leaders est donc de fournir l'environnement nécessaire à l'automotivation, au bien-être et à l'auto-maitrise.

Les salariés trouvent leur motivation et leur satisfaction dans l'accomplissement et la réalisation de soi, mais également dans le contenu du travail lui-même, dans l'autonomie et dans les responsabilités. En revanche, en interrogeant les managers sur les facteurs motivants leurs subordonnés, ils mettent en avant : le salaire, la sécurité de l'emploi et la promotion. En parallèle, les trois causes principales de démissions sont : les difficultés à faire passer des suggestions, les problèmes incompris par les managers et le manque d'autonomie. Ces résultats d'étude montrent bien qu'entre managers et managés il y a une incompréhension sur les attentes de chacun (51).

Frederick Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail auprès de nombreux salariés. Selon sa théorie des deux facteurs, il existe les facteurs de motivation intrinsèques qui sont rattachés au contenu du travail et les facteurs extrinsèques d'insatisfaction, qui eux sont rattachés à l'environnement. Il en a déduit que les facteurs motivant les salariés étaient la marge d'autonomie et le degré de responsabilité associés à leurs tâches, leur intérêt pour le travail, l'image de la tâche ou de l'emploi vis-à-vis des membres du groupe d'appartenance, les possibilités d'utiliser ses compétences, le degré de difficultés des objectifs assignés, la complexité du travail à accomplir, le type d'évaluation du travail effectué et la forme de reconnaissance obtenue. En revanche, les facteurs d'insatisfaction sont les conditions de travail (horaires, congés), le statut de l'individu dans l'organisation, les relations hiérarchiques, la rémunération, les avantages sociaux, les politiques de gestion de l'entreprise, les conditions organisationnelles liées à la sécurité et les procédures formelles de l'organisation. Ses recherches ont ainsi montré que la réduction des facteurs d'insatisfaction ne génère aucune motivation supplémentaire, en revanche, améliorer les facteurs de motivation, augmente la motivation intrinsèque des salariés. Le levier de la motivation est donc l'enrichissement du contenu du travail et le développement des collaborateurs, et non l'augmentation des salaires comme le pensent les entreprises traditionnelles (54).

2.3.4. La gratification

La gratification et la reconnaissance de la part des managers et des pairs sont une source importante de motivation des salariés. Il est donc important de développer un système de gratitude efficace pour motiver les salariés. Il est de la responsabilité de chaque entreprise de faire des essais pour trouver le processus qui lui convient le mieux.

Chez Ozvision, il existe la journée du remerciement. Elle permet à chaque employé de remercier un collègue qui l'a aidé par exemple. Celui qui reçoit le remerciement bénéficie de

200 dollars et d'un jour de congé supplémentaire (dans la limite d'un par an). Le lycée ESBZ (Evangelische Schule Berlin Zentrum) organise des réunions de gratification où des élèves et des professeurs prennent la parole pour féliciter ou remercier d'autres élèves et d'autres professeurs, devant toute l'assemblée. Chez BerylHealth, chaque vendredi, un salarié envoie un mail à toute l'entreprise pour remercier un collègue ou un service, quelqu'un d'autre reprend ce mail pour remercier quelqu'un à son tour, et ce mail est repris plusieurs fois dans la journée pour fabriquer une chaîne de mails avec de nombreux remerciements et gratitude (16). Chez BAT (British American Tobacco), la reconnaissance passe par « The Wall of Celebrations » où tout salarié peut, à tout moment, remercier un collègue, un mail est alors envoyé à toute l'entreprise pour gratifier cette personne pour son acte (50).

2.3.5. Le management adapté

Adapter son style de management aux différents interlocuteurs est une clé essentielle à la motivation. Pour qu'un collaborateur soit motivé, il doit sentir que son travail et son talent sont valorisés et que ses aspirations et envies sont prises en compte. Il est donc important de traiter chacun individuellement. En effet, la répartition des missions peut être adaptée, mais également la reconnaissance individuelle ou les objectifs personnalisés. Avant de penser qu'un salarié ne répond pas aux exigences de l'entreprise, il faut se demander si les missions qui lui ont été confiées lui correspondent. Comme disait Albert Einstein, « Tout le monde est un génie. Mais si vous jugez un poisson par sa capacité à grimper aux arbres, il passera sa vie entière persuadé qu'il est totalement stupide. » (55).

2.3.5.1. Selon l'autonomie

Il faut savoir reconnaître le niveau d'autonomie de chaque salarié et adapter son management selon l'identification faite. L'autonomie est définie comme la somme de la compétence et de l'engagement. Il existe quatre niveaux d'autonomie :

- Le collaborateur qui ne sait pas faire et ne veut pas faire. C'est le niveau le plus faible d'autonomie. Le style doit alors être directif, ferme. Le collaborateur a besoin d'instructions très précises et d'un environnement structuré. Les objectifs sont détaillés. L'avancement du travail est régulièrement évalué. Ce mode doit être ponctuel pour passer au mode suivant au risque de brimer l'évolution des collaborateurs. Le mode est très organisationnel, peu relationnel.
- Le salarié sait et veut plus ou moins faire le travail. L'autonomie est donc faible, il faut adopter un mode de management persuasif. Les projets sont remis dans un contexte où les enjeux sont expliqués. Les échanges sont favorisés, l'information circule bien. Les collaborateurs sont formés, développés et ont des objectifs de

progression. La réussite est mise en valeur de façon conviviale. Le mode de management est organisationnel et relationnel.

- Le collaborateur sait faire le travail mais veut le faire sous certaines conditions. L'autonomie est donc de moyenne à bonne, le management sera alors concerté. Du temps doit être consacré à l'écoute, à répondre aux questions et à apporter de l'aide. Le travail se fait en petits groupes presque autodirigés et l'intelligence est collective. Le manager fait participer les collaborateurs aux décisions et favorise la prise d'initiatives. Le mode est peu organisationnel mais très relationnel.
- Et la configuration la plus favorable, le collaborateur sait faire et veut faire, l'autonomie est forte et totale. Le management est alors déléгатif, le manager fait confiance tout en étant présent pour encourager et féliciter. Assez naturellement, le collaborateur va être proactif dans son activité et la faire évoluer, progresser tout en innovant. Le manager est là pour responsabiliser et développer ses collaborateurs, il donne le but sans donner le chemin pour y arriver. Le manager se concentre sur son rôle de manager et prend le temps avec les collaborateurs qui sont moins autonomes. Le manager favorise les échanges et encourage l'évolution. Il faut être vigilant à maintenir un niveau de présence et ne pas laisser le sentiment d'abandon prendre le pas dans ce mode de management. Ce mode est peu organisationnel et peu relationnel au vu de la forte autonomie du collaborateur.

Il faut être vigilant à ne pas attribuer définitivement un niveau d'autonomie à un collaborateur car il doit être réévalué pour chaque sujet. En effet, un collaborateur peut être totalement autonome sur une tâche et moins sur une autre. De plus, d'une manière plus générale, certains collaborateurs ont besoin de soutien et de sécurité, tandis que d'autres ont besoin d'autonomie et de liberté.

2.3.5.2. Selon la personnalité

Manager selon la personnalité est un outil rarement utilisé en entreprise, il est pourtant source de motivation. Selon le profil, la répartition des tâches peut être adaptée.

Il existe des profils plus orientés vers la technique :

- Le perfectionniste vise la qualité et l'exactitude. Il s'appuie sur sa logique et sa précision.
- Le consciencieux cherche à maîtriser les risques et faire en sorte que tout se passe bien. Il anticipe les problèmes.
- Le minutieux, il cherche à avoir la main sur toutes les étapes de son travail et à faire avancer les choses lui-même, avec application et persévérance.
- L'actif prend des risques, recherche les résultats rapides et ne veut laisser passer aucune opportunité.

Et il existe des profils plus relationnels :

- Le chaleureux, il est intéressant et doté d'un bon relationnel, il sait créer du lien et établir un échange agréable et personnalisé.
- L'aidant est attentif et fiable, il sait repérer les besoins des personnes avec lesquelles il travaille et y apporter des réponses adaptées.
- Le réfléchi, sa prise de recul lui permet d'analyser les éléments plus sereinement et d'affronter les difficultés avec calme et détermination.
- Le direct, il est accrocheur et spontané, il dit les choses et met les problèmes sur la table, pour qu'ils soient traités sans concession.

Lors des recrutements, il est également important de tenir compte de la personnalité pour constituer des équipes homogènes qui travailleront plus efficacement ensemble. Avoir des profils différents permet de confier des tâches à certains qui ne conviennent pas à d'autres, les équipes sont alors optimisées. Il existe d'autres théories des personnalités comme le Process Communication par exemple. Chaque entreprise peut trouver l'outil qui lui convient le mieux et analyser ses collaborateurs, avec leur accord pour constituer des équipes de travail autonomes mais surtout pour adapter les styles de management à chaque personnalité. Le management adapté booste la motivation des salariés car chacun se sent reconnu en tant que personne et se sent bien dans leur environnement de travail. Par contre, le management personnalisé est un outil qui est onéreux en raison du coût de la formation des managers, de l'analyse de chacun et le temps nécessaire à l'évolution des mœurs. Ceci dit, c'est un investissement qui peut être bénéfique à moyen et long terme car la motivation permettra de rendre les salariés plus créatifs et plus performants, le coût de la personnalisation du management aura des répercussions positives sur les résultats futurs de l'entreprise.

2.4. DEFINITION DES LIMITES DU CADRE DE LA LIBERTE

Il est nécessaire de ne pas amalgamer la liberté et l'anarchie. Dans la libération d'entreprise, les salariés ne font pas ce qu'ils veulent, ils sont libres certes, mais cette liberté est régie par un cadre. L'espace de travail libéré ne doit pas devenir un territoire sans aucune règle. La liberté est plutôt un outil qui conduit à l'épanouissement pour certains, dans un nouvel environnement plus sain. La liberté va permettre de développer l'entraide, la confiance et les valeurs humaines inédites comme l'égalité ou le respect par exemple.

Il est vrai que dans les entreprises libérées, chacun a la liberté d'agir, c'est pour cette raison que certains vont l'interpréter comme une opportunité de faire ce qu'ils veulent. Mais en réalité, la liberté d'agir doit se limiter à la vision d'entreprise, au respect de chaque collaborateur, aux bénéfices d'une personne ou d'une unité, au respect de la confiance ou toute autre valeur à laquelle l'entreprise adhère. Toute action sortant de ce cadre pourrait faire basculer la liberté vers l'anarchie. Il est donc important que la direction rappelle régulièrement les règles et les limites du cadre et sanctionne ceux qui tenteraient d'en sortir.

Par exemple, ne pas satisfaire un client alors que le collaborateur en avait les moyens est vu comme une faute dans une entreprise libérée. Manquer de respect à un collègue ou rompre la confiance peut conduire au licenciement.

Avant de libérer complètement une entreprise, il est important de s'assurer que les salariés ont intégré et adopté la vision et les valeurs, puis qu'ils ont une pensée collective, collaborative et sont prêts à s'engager. En effet, une vision très claire et des valeurs bien définies sont les fondations du processus de libération. Si elles ne sont pas solides, les salariés seront perdus avec leur nouvelle liberté. Le processus d'autonomie est long pour laisser le temps à chacun de s'habituer à ses nouvelles missions et responsabilités étape par étape.

Contrairement aux idées reçues, l'entreprise libérée est tout aussi organisée que l'entreprise hiérarchisée (11). L'organisation est indispensable pour viabiliser l'entreprise sur l'avenir. Dans les entreprises conventionnelles, l'organisation est la hiérarchie tandis que dans les entreprises libérées, l'organisation réside dans l'autodiscipline. Une entreprise libérée est un environnement orchestré et discipliné par les employés eux-mêmes, qui cherchent à mutualiser leurs forces et leur intelligence pour remplir les objectifs de croissance qu'ils se sont fixés.

En zoomant sur l'organisation de l'entreprise libérée, elle dévoile tout autant de règles que l'entreprise « comment ». Mais ces règles ont un aspect particulier et original car elles ne sont pas écrites ni dictées par la hiérarchie mais créées par les employés eux-mêmes. Les règles en entreprise libérée sont multiples : respecter la vision, les valeurs, ses engagements, ses collègues, ses objectifs, ses délais, satisfaire le client, assumer ses responsabilités ou effacer son égo. Lorsqu'un nouveau arrive dans l'entreprise, il est initié à la liberté et ces règles vont lui être enseignées. Son « parrain » ou le leader du groupe va lui communiquer ce type de phrases : « voilà comment les choses se font ici », « avant de prendre une décision, informez et consultez tous ceux qui ont de l'expérience et seront affectés par celle-ci », « voici la vision et les valeurs de notre entreprise, il est important de se les approprier », « ici, il faut traiter tous vos collègues en égaux », « la direction nous fait confiance, il faut en être digne en étant loyal et droit », « le travail est libre mais il faut penser en équipe et s'autodiriger dans le but d'avancer dans la même direction », « manquer de respect à vos collègues, aller à l'encontre des valeurs ou travailler moins que les autres pourrait vous causer du tort ». Le processus d'accompagnement et d'apprentissage est long pour les nouveaux collaborateurs car ils ne sont pas habitués à tant de liberté. Le parrain ou le leader va lui dresser des barrières de sécurité le long de son avancée vers l'autonomie pour ne pas qu'il dévie de sa trajectoire. Les règles de l'entreprise libérée peuvent être regroupées dans la catégorie des règles de bien-vivre et bien-travailler ensemble, elles sont basées sur le bon sens des collaborateurs.

Une entreprise libérée est donc bien loin d'être une anarchie, c'est une entité régie par des règles qui émanent selon l'expérience des salariés et les besoins de l'entreprise. Selon Jean-François Zobrist, il faut favoriser les règles simples mais suivies au lieu des règles

compliquées incomprises et non suivies (12). Les règles, les rôles et les responsabilités de chacun peuvent être publiées ou affichées publiquement sur les murs de l'entreprise, sur un intranet ou autre, en lieu et place des organigrammes, des titres ou des descriptions de poste. L'affichage évite l'ambiguïté et rappelle à chaque collaborateur que la liberté demande un engagement personnel et collectif exigeant (42). L'échange par la communication orale des valeurs et de la vision est important pour maintenir un bon niveau de performance et ne pas voir des salariés se dérober à leurs responsabilités ou nier les valeurs de base de l'entreprise libérée.

En somme, le but de la libération est de proposer plus de liberté et d'autonomie mais non de laisser s'installer l'anarchie dans l'entreprise. La liberté acquise nécessite une autodiscipline de la part de chacun. Les salariés qui observeront les bienfaits de la liberté sur le long terme feront tout pour bien se comporter. Ils comprendront vite qu'il est contre-productif de ne pas coopérer aux nouvelles règles, sous peine de revoir s'instaurer les contrôles, les sanctions, le stress et les conséquences néfastes qui y sont associées. Ils préféreront être considérés comme des adultes responsables, plutôt que de se voir dicter tous leurs faits et gestes comme des enfants (4).

3. LES OUTILS QUI MENENT AU BONHEUR ET A LA CREATIVITE DES SALARIES ET DONC A LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

3.1. LES OUTILS DU BONHEUR CHEZ W. L. GORE & ASSOCIATES

Au fur et à mesure de la multiplication du nombre d'entreprises libérées, chacune a développé ses propres outils. En effet, pour réussir une politique de libération, il n'est pas recommandé de copier exactement ce qui fonctionne dans les autres entreprises. Il est préférable de s'en inspirer et d'adapter les méthodes et les outils aux envies et besoins des salariés, mais également à l'activité même de l'entreprise. Cette partie présentera les outils les plus pertinents développés par W. L. Gore & Associates, une entreprise pionnière dans la liberté.

W. L. Gore & Associates a été créée en 1958, dans le sous-sol de la maison du couple Wilbert L. (Bill) et Geneviève Gore. Bill Gore travaillait pour l'entreprise Dupont et a fini par quitter la société après avoir plusieurs fois tenté sans succès de faire passer des idées innovantes. À l'époque, W. L. Gore & Associates était centré sur le marché des produits électroniques. En 1969, Robert (Bob) W. Gore, le fils de Bill et de Geneviève Gore, découvre un nouveau polymère d'une exceptionnelle polyvalence, le PTFE (polytétrafluoroéthylène). Cette découverte a ouvert la voie à une myriade de nouvelles applications aussi bien dans le secteur médical que dans le secteur textile ou industriel. Fort de ce succès, Bill et Bob Gore ont toujours promu l'innovation dans cette société (56). W. L. Gore & Associates est régulièrement élu « meilleur lieu de travail » ou « meilleur employeur » par l'institut Great Place To Work® (3^{ème} mondial dans la catégorie multinationales en 2015) ou le magazine Fortune® (12^{ème} en 2016 toutes catégories confondues) (57,58).

3.1.1. Le changement de la sémantique

W. L. Gore & Associates a développé son propre vocabulaire, c'est une première singularité de cette société. Les salariés sont alors des associés, associé est un terme qui permettrait de renforcer les liens entre eux. Les emplois sont appelés des engagements. Pour W. L. Gore & Associates, un emploi est proposé par un responsable hiérarchique et s'insère dans un organigramme tandis qu'un engagement est une décision librement consentie par le salarié qui s'intègre dans l'activité de l'entreprise. D'ailleurs, les associés de W. L. Gore & Associates ne sont pas affectés à des emplois ou placés dans un organigramme, par contre, ils passent d'un engagement à un autre selon les besoins de l'entreprise et leurs talents, leurs envies. Ces derniers sont encouragés à chercher, au sein des activités de l'entreprise, les engagements qui leur permettront de faire le meilleur usage de leurs talents, de leurs compétences et de leurs expériences. Les engagements sont choisis, aucun n'est imposé. Le changement de la sémantique renforce le sentiment de communauté dans cette entreprise (11).

Dans la plupart des entreprises libérées, comme par exemple W. L. Gore & Associates, FAVI ou SEMCO, les managers sont appelés leaders. Un poste de manager est un emploi défini par un statut hiérarchique et par une position de responsable et de donneur d'ordres dans une

équipe. Tandis qu'un leader est une personne qui est naturellement désignée par l'équipe pour la diriger, elle émerge du groupe. W. L. Gore & Associates définit ses managers par le *leadership** ou le *followership**. Le *followership* est synonyme du *leadership*, il signifie que ce sont les associés qui font émerger le nouveau leader de l'équipe, soit parce qu'il est reconnu comme crédible, légitime et compétent, soit parce qu'il est apprécié pour ses idées ou sa façon de voir et faire avancer les projets (11).

3.1.2. Leader naturel ou nourricier

Le concept de leader naturel, appelé également nourricier a été créé par Bill et Bob Gore. Chez W. L. Gore & Associates, le rôle du leader est de faire travailler en cohésion un certain nombre de personnes avec un même objectif et une même vision, une même ligne de conduite. Il est là également pour collecter les idées créatives et innovantes des associés. Sa mission n'est pas de juger les idées, ni de décider ou trancher mais bien de reformuler et associer les idées de façon à ce que le groupe travaille sur une vision qui est commune et partagée par tout le monde. Dans cette entreprise, les équipes se forment et se déforment autour des différents projets. Idéalement, les leaders émergent naturellement des groupes de projet. L'équipe peut faire émerger un leader parce qu'elle apprécie travailler avec lui, parce qu'il est compétent et propose une vision qui lui plaît et dans laquelle l'équipe se retrouve. Mais il arrive que l'émergence d'un leader est moins évidente, dans ce cas, les salariés se réunissent pour élire le leader potentiel. La présidente actuelle Terri Kelly de W. L. Gore & Associates a été elle-même choisie par ses collègues après 25 ans passés dans la société (2).

Bob Gore a toujours préféré l'émergence de leaders nourriciers au sein de l'entreprise à un recrutement externe. Il tenait compte de l'aspiration à évoluer de ses associés. Bob Gore ne pouvait pas concevoir de recruter des ressources externes alors qu'il disposait de toutes les forces humaines en interne. En effet, les entreprises conventionnelles n'imaginent pas forcément la frustration et le sentiment d'injustice que ressentent les travailleurs lorsque des talents extérieurs sont recrutés à une place qu'ils convoitaient. Lorsqu'une telle situation se produit, la motivation des salariés est impactée, ce qui peut être un élément déclencheur du désengagement. Chez FAVI, Poulton, SEMCO, QuadTech ou W. L. Gore & Associates, lorsqu'un poste se libère, ce sont les salariés eux-mêmes qui décident lequel de leur pair est apte à occuper ce poste mais si aucun nom se détache, le processus de recrutement externe s'engage (4,11,59–61). À court terme, cela est moins bénéfique, car les leaders naturels manquent de certaines connaissances et doivent être formés. Mais, à long terme, le leader qui était moins qualifié à la base finit par être tout autant compétent qu'une personne qui était déjà diplômée.

Lorsque la vision libérée d'une entreprise est bien ancrée et acceptée par tous, comme c'est le cas chez FAVI et W. L. Gore & Associates, alors les pensées négatives et compétitrices n'interfèrent pas ou peu dans l'émergence du futur leader. C'est-à-dire que lorsqu'un leader

se fait remarquer dans une équipe, les associés n'éprouvent aucune convoitise car ce poste évolue selon les projets. Un associé peut être leader sur un projet et pas sur un autre car les compétences et l'expérience jouent dans l'émergence du leader nourricier. De ce fait, il suffit de patienter pour être un futur leader reconnu et apprécié. À la différence d'un manager, le leader apparaît comme une évidence, il est apprécié pour ses idées, sa façon de travailler mais surtout pour sa capacité à rassembler donc la convoitise est un sentiment peu présent en entreprise libérée (11).

3.1.3. Le seau de crédibilité

Chaque nouvel associé qui arrive chez W. L. Gore & Associates a un seau de crédibilité vide. C'est un outil virtuel qui reconnaît l'expérience, la connaissance et les compétences. Chaque fois que l'associé respecte un engagement, termine un projet, rend un rapport dans le délai qu'il s'est imposé, qu'il aide ses associés ou toute autre bonne action faisant avancer l'entreprise, une goutte tombe dans ce seau. Lorsque le seau est plein, l'associé a la crédibilité nécessaire pour devenir un bon leader. Mais, le seau peut se percer ou se vider si un associé ne respecte pas ses engagements, stoppe un projet en cours, ne va pas dans le sens de l'esprit de W. L. Gore & Associates ou bafoue les valeurs de la libération (11). Plus un associé acquiert de nouvelles compétences, plus il montre qu'il est une personne digne de confiance et toujours prête à rendre service, plus ses collègues lui offriront un rôle important (16).

Un des managers de W. L. Gore & Associates, Les Lewis, a eu des expériences désagréables avec son seau de crédibilité. Les Lewis voulait mettre en place un formulaire de demande d'achat pour standardiser cette tâche. Bill Gore n'était pas favorable car il était contre les formulaires ou les standards (11). Vexé car un peu égocentrique, Les Lewis a quitté la société durant 13 années au cours desquelles il a eu de nombreuses expériences dans de grandes sociétés conventionnelles. Plus tard, il a souhaité faire profiter à W. L. Gore & Associates ses connaissances et ses expériences. Il a été nommé leader de la fabrication avec un grand bureau. Mais il a fait l'erreur de revenir chez W. L. Gore & Associates avec un excès d'assurance, il avait réussi sa vie et en était fier. Il a voulu instaurer des ordinateurs et des tableurs informatiques aux salariés qui utilisaient des feuilles et des stylographes. En effet, la société faisait partie des dernières à ne pas être informatisée. Fraîchement arrivé, les salariés n'avaient pas encore confiance en Les Lewis, il n'était pas crédible car son expérience dans les autres sociétés n'avait pas de valeur auprès des salariés de W. L. Gore & Associates. Les associés n'écoutaient ni lui ni ses conseils, et ne voulaient pas des ordinateurs. À cette époque, c'est Bob Gore qui avait récupéré la gestion de l'entreprise. Et tout comme son père n'aimait pas les formulaires, Bob Gore n'aimait pas les ordinateurs. Les salariés ont alors gardé leurs papiers et leurs stylographes et Les Lewis a tout perdu auprès des associés. Chez W. L. Gore & Associates, le pouvoir appartient à la base, non pas aux managers, et encore moins aux nouveaux arrivants (11). Les Lewis était un manager

égocentrique, qui fut trop impatient d'appliquer ses méthodes et s'est retrouvé face à des associés qui ne prêtaient pas attention à lui car son seau de crédibilité était vide.

L'industrie pharmaceutique pourrait partir sur cette même base de seau de crédibilité en le concrétisant un peu plus. Par exemple, au lieu d'avoir un seau virtuel, il est possible d'imaginer un tableau ou un fichier avec le nom des collaborateurs et des managers, et d'ajouter des points positifs ou négatifs avec des justificatifs au gré de l'avancement des projets, de l'expérience de chacun, des bonnes ou mauvaises actions. En concrétisant le seau de crédibilité, il est plus impartial et juste car le jugement personnel interfère moins. Par contre, ce type d'outil ne peut être mis en place qu'une fois que l'environnement libéré est bien ancré dans l'entreprise et dans l'esprit des salariés et que le climat de confiance est fort, sous peine de voir des jeux de pouvoir s'installer par jalousie.

3.1.4. Le concept de sponsor

Les nouveaux arrivants chez W. L. Gore & Associates sont sponsorisés, c'est-à-dire parrainés. Le nouveau peut alors créer son réseau grâce à celui de son sponsor qui lui permet de faire avancer ses projets plus vite. Lorsque l'associé rencontre une problématique, est bloqué sur un sujet, le sponsor permet de lui apporter une autre vision, une piste ou une solution à laquelle le parrainé n'avait pas forcément pensé. Le parrain est également une épaule sur laquelle le salarié fraîchement arrivé peut se reposer et se confier (2). Le parrainé peut être suivi durant des années s'il en ressent le besoin. Ce concept de sponsor apporte à l'associé un soutien non négligeable lors de son arrivée dans l'entreprise. En effet, certains salariés peuvent se sentir perturbés dans cet environnement libéré car les collaborateurs ne sont pas recrutés pour des missions précises, c'est à eux de trouver où est leur place. Mais certains ne la trouvent pas et sont déroutés par autant de liberté. Le sponsor peut permettre de dépasser cette difficulté et cette appréhension. Au-delà des missions, le sponsor peut être utile pour connaître le fonctionnement de l'entreprise en général et les us et coutumes, comme la cantine, la machine à café ou les habitudes des associés. Les relations parrains / parrainés sont assez aisées à mettre en place et leur application est intéressante pour l'industrie pharmaceutique. En effet, plus le salarié s'adapte vite à l'environnement de travail, plus il est efficace, productif et autonome. Il est donc important de ne pas négliger l'intégration d'un collaborateur.

3.1.5. Le sweet spot

Chaque employé doit trouver sa place dans l'entreprise libérée notamment grâce au sweet spot. C'est le point où concourent les compétences et talents du salarié, ses envies et centres d'intérêts tout en s'adaptant aux besoins de l'entreprise (2). C'est un outil utilisé par quasiment toutes les entreprises libérées, mais il n'y a que chez W. L. Gore & Associates qu'il porte ce nom de sweet spot. Le salarié a alors tous les moyens en sa possession pour

s'épanouir dans son travail car il adapte ses missions et ses objectifs tout en faisant grandir son entreprise. Le salarié évolue de poste en poste développant ainsi son horizon de compétences dans de nombreux domaines, ouvre son champ de compétences et son état d'esprit, il sort de sa zone de confort (16).

Grâce au sweet spot, chacun peut donner le meilleur de lui-même en incluant le plaisir dans le travail. Pour ceux qui trouvent le parfait équilibre, le travail peut devenir un amusement. Chez W. L. Gore & Associates, le sweet spot a permis aux associés d'être plus motivés et plus créatifs. Ils ont alors développé des centaines d'idées qui ont permis à cette entreprise de se déployer dans plusieurs domaines auxquels W. L. Gore & Associates n'imaginait pas pouvoir devenir leader ou challenger comme les câbles, les vêtements, les revêtements, les divers produits dans l'aérospatiale, la mécanique, l'armement, la médecine, la musique et d'autres (2,56).

Selon Jean-François Zobrist, en moyenne, dans les entreprises conventionnelles, les salariés utilisent à peine 50% de ce qu'ils savent faire. Toute entreprise, aussi performante qu'elle soit, ne peut pas se permettre de se priver de 50% des compétences de ses salariés. Le monde change, évolue et la mondialisation rend la concurrence rude. Si l'entreprise n'utilise pas toutes les ressources qu'elle a à disposition, elle prend le risque d'être dépassée par des entreprises plus performantes (2). D'après l'étude GCLA de How Report menée sur 36280 salariés, seulement 5% d'entre eux disent utiliser tout leur potentiel (8).

Zobrist accordait de l'importance au bien-être de ses salariés et les aidait à trouver leur sweet spot. Il voulait que les salariés fassent ce qu'ils avaient envie de faire et non ce qui leur était imposé de faire. Le leader libérateur échangeait avec les opérateurs chaque jour dans les ateliers pour les questionner sur leur bien-être. Il demandait par exemple depuis combien de temps l'opérateur faisait ce travail, si cela lui plaisait toujours et si ce n'était pas trop routinier pour lui. Jean-François Zobrist posait beaucoup de questions pour encourager le salarié à s'auto-interroger. Une fois la réflexion bien amorcée, il retournait voir le salarié pour savoir s'il voulait découvrir d'autres services, d'autres métiers ou si son poste lui convenait (11). Chez FAVI, Jean-François Zobrist les a beaucoup accompagnés à rechercher leur sweet spot car il était un PDG très présent. Ses salariés étaient heureux, et s'ils se sentaient mal dans leur travail ou s'ils en étaient lassés, ils avaient la possibilité de trouver leur place ailleurs.

Dans l'entreprise GT Location, une société bordelaise de location de camion avec chauffeur, toute l'organisation fut révisée suite à une période de difficultés financières en 2001, avec notamment l'allègement de la hiérarchie et l'encouragement de l'implication des salariés. Le travail des chauffeurs livreurs étant très physique et éreintant, ils ont proposé aux salariés qui le souhaitaient de participer aux tâches administratives par exemple. Des postes ont été créés sur-mesure pour les chauffeurs volontaires. Ce fut une révolution dans l'entreprise pour laquelle les salariés ont rapidement trouvé leurs intérêts (39).

Les managers peuvent aider l'opérationnel à mettre en exergue leurs talents. C'est ce qu'a fait Bill Gore avec Burt Chase qui a une histoire atypique. Il voulait être commercial dans les assurances mais il a échoué dans toutes ses initiatives (tests, entretiens). Puis il est arrivé chez W. L. Gore & Associates pour vérifier la conformité des câbles. Mais Bill Gore a rapidement vu et compris que Burt Chase était attiré par la vente, il a alors voulu lui faire confiance en lui laissant sa chance. Il a envoyé Burt Chase sur une antenne Californienne pour développer le réseau de vente dans cette région. Finalement, il est resté 40 ans chez W. L. Gore & Associates au service commercial, quasiment toute la durée de sa vie professionnelle. Fort de son succès en Californie, Burt Chase est même devenu porte-parole de la politique libératrice de W. L. Gore & Associates pour transmettre aux autres la culture d'entreprise, et ce, même après sa retraite. Il a passé sa vie professionnelle à faire ce qu'il aimait dans un domaine où personne ne lui a laissé sa chance. Il fut épanoui et a pu atteindre l'autogouvernance et le bien-être dans son travail (11).

3.1.6. La rotation de postes

Un outil est très lié au sweet spot, c'est celui de la rotation de postes. En effet, pour qu'un salarié soit au plus près de son sweet spot en permanence, il faut qu'il ait la possibilité de changer de poste régulièrement car les envies, les talents et les besoins de l'entreprise sont changeants. En effet, lorsqu'un salarié acquiert de la maturité, de l'expérience, ses talents changent. Au cours de ses découvertes, sa curiosité et parfois sa lassitude, ses envies vont changer. Et les besoins de l'entreprise peuvent varier au fur et à mesure de l'évolution des contrats avec les clients.

Pour exploiter le sweet spot au mieux, il faut y associer une organisation qui permette une rotation facilitée des postes. La rotation de postes permet de réduire la monotonie et la routine, augmente les compétences, l'ouverture d'esprit et agrandit la vision globale de l'entreprise. La rotation de postes permet de mieux gérer l'absentéisme car tout le monde devient polycompétent et donc personne ne devient indispensable. Pour des opérateurs sur ligne, cet outil permet également de réduire les troubles musculo-squelettiques et donc de limiter les absences (4).

Les changements de poste sont des pratiques courantes dans les entreprises libérées comme W. L. Gore & Associates, FAVI, Google ou USAA par exemple. Ils permettent de s'enrichir sans cesse, d'éviter la lassitude et de nourrir la motivation. McDermott est même allé jusqu'à développer des partenariats avec les facultés environnantes pour que ses salariés reçoivent des cours du soir aux frais d'USAA. À un instant « t », environ un tiers des salariés étaient en formation, cela les a beaucoup instruits et développés, ils avaient encore plus envie de profiter du turn-over des postes. McDermott avait compris un élément de base à l'économie, si les salariés sont contents, la clientèle le sentira, et si la clientèle est contente, les affaires marchent (11). Jean-François Zobrist pense exactement la même chose, mais lui pense que le bonheur de ses salariés se voit dans les commandes. De ce fait, chaque mois,

les opérateurs ajoutent dans les commandes un petit objet selon la saison, façonné avec les chutes de laiton : des cœurs pour la Saint-Valentin, des soleils en été, des Père-Noël en décembre, ou autre selon leur inspiration (62).

Tout le monde n'est pas favorable à la rotation de poste car cela peut provoquer des craintes chez le salarié notamment par rapport aux difficultés du futur poste ou à l'intégration dans le nouveau service. Une partie des salariés n'apprécie pas le changement. La rotation de poste doit donc rester sur la base du volontariat. Les jeunes sont attirés par la rotation (environ 19% *versus* 10% dans les autres groupes (4)). C'est sur ce principe que certaines entreprises proposent une mobilité et un apprentissage tout au long de la carrière. Cela a notamment pour but de garder les bons éléments, donc des talents, et de les motiver grâce à de nouveaux challenges et défis à relever. La monotonie est le premier pas vers la perte de productivité, la démotivation et le désengagement, la rotation de poste peut permettre de donner un nouveau souffle (4).

La rotation de postes chez SEMCO n'est en général pas définitive, c'est-à-dire que les managers ou les salariés découvrent un autre poste ou un autre service dans un temps défini, un an par exemple. Ou ils peuvent choisir d'échanger leur poste avec un collègue, pour équilibrer les rotations. Chaque année il y a 20 à 25% de rotation sur les postes de managers. Une fois de retour à leur poste initial, ils sont plus empathiques face aux problèmes des autres services et apaisent les tensions entre départements. Le service accueillant le nouvel employé va passer du temps à le former, mais en échange, il va apporter un regard extérieur critique, et va pouvoir proposer d'appliquer ce qui fonctionnait le mieux dans son ancien département. L'avantage de ce système est une remise en question perpétuelle, permettant une amélioration continue et des employés plus curieux, plus instruits et plus créatifs. Les arrivées régulières de nouveaux salariés empêchent l'installation de mauvaises habitudes, de bureaucratie, d'outils ou de procédures peu utiles (4).

L'industrie pharmaceutique pourrait se servir de ces outils que sont le sweet spot et la rotation de poste. En effet, pour les opérateurs de production, la routine s'installe rapidement, ainsi que les troubles musculo-squelettiques. La rotation de poste va leur permettre de découvrir d'autres lignes, d'autres postes sur la ligne, ou même de passer du temps dans d'autres services. De plus, de nombreux départements gravitent autour de la production, la diversité de métiers et de missions est donc importante, les possibilités de changer de poste sont donc multiples. La contrainte à laquelle va faire face l'industrie du médicament est la formation des collaborateurs. En effet, la formation est réglementaire, changer de poste ou de ligne n'est donc pas aussi simple. Cela demande du temps et de l'argent. Il faut compter plusieurs mois de formation en général pour des postes en fabrication, le temps de l'expérience de rotation doit donc être assez long pour être rentable. Cependant, il est serait possible d'envisager des expériences d'une semaine ou deux uniquement pour découvrir les services supports à la production et comprendre tout le processus du médicament. Pour ceux qui souhaiteraient changer de poste définitivement

mais restent indécis, l'entreprise peut proposer au salarié de passer du temps dans l'autre service une journée ou une semaine par exemple.

Pour la mise en place en elle-même de la rotation de postes, il peut être intéressant d'avoir un coordinateur qui va organiser les échanges entre les services, collecter les souhaits, équilibrer les ressources humaines, demander les formations et suivre les échanges pour s'assurer que les nouveaux sont correctement suivis, formés et intégrés. Le questionnaire pourrait être remis lors des entretiens annuels par exemple et inspiré du type de questions décrit en Annexe 3. Lorsque le processus de rotation des postes est bien adapté et accepté, il peut y avoir jusqu'à un quart du personnel en rotation (4).

3.2. L'INNOVATION ET LA CREATIVITE

Dans beaucoup d'entreprises actuelles, l'innovation et la créativité sont partiellement, voire totalement brimées. D'après les résultats de l'étude « The HOW Report » retranscrits au chapitre 3.3.2., l'organisation et la hiérarchie limitent la créativité. Ainsi, de nombreuses idées sont perdues chaque jour dans les entreprises à cause des règles et des normes qui démotivent les salariés. Le processus d'application d'une bonne idée est si complexe dans la plupart des entreprises conventionnelles, que beaucoup s'y résignent. Pour ceux qui ont le courage de braver ce système, il n'est pas rare d'entendre de vives critiques non constructives de l'idée. Après une ou deux mauvaises expériences, aucun salarié ne retente de proposer de nouvelles idées. De plus, le sentiment de ne pas être écouté renferme les travailleurs sur eux-mêmes et entraîne un rejet de l'organisation. C'est ainsi que certaines entreprises sont stoppées dans l'innovation car la hiérarchie ne peut plus créer et inventer seule. Or, pour faire face au monde concurrentiel actuel, les entreprises ne peuvent se permettre économiquement de se priver de tant de talents créatifs, elle devrait se servir de toutes les idées pour maintenir sa croissance.

Les spécialistes de l'économie sont aujourd'hui alignés pour dire que l'innovation est le levier qui permet d'ajouter de la valeur à une entreprise, d'offrir des services supplémentaires et de délivrer une meilleure qualité de services aux clients. En bridant ses salariés, l'entreprise se prive d'une source potentielle de revenus et de très nombreux cerveaux disponibles. Dans les entreprises « comment », les employés du terrain voient leurs connaissances et leurs idées négligées car les échelons supérieurs pensent que leurs propres idées sont meilleures. Les entreprises « pourquoi » elles, font confiance à la base et toute leur créativité est libérée (11).

3.2.1. L'innovation en entreprise

William L. McKnight a consacré toute sa carrière à 3M de 1907 à 1972 (63). 3M est une entreprise qui a libéré et libère toujours la créativité de ses salariés ainsi que leur esprit

d'initiative. William L. McKnight était un mélange entre le futuriste, l'observateur et le doué de bon sens. Il a passé sa vie à appliquer ses convictions à son entreprise, et aujourd'hui 3M est leader de son domaine en matière d'innovation (11).

Google propose à ses salariés de consacrer un jour par semaine, en général le vendredi, pour innover et intégrer des nouveaux projets. Chacun est heureux de pouvoir proposer et concrétiser ses idées. De plus, de par la nature de leurs missions, les ingénieurs de Google travaillent plutôt individuellement, le vendredi est donc très attendu pour développer la collaboration, le travail d'équipe, l'échange ou la créativité (47). Chez W. L. Gore & Associates, il n'y a pas de notion de temps mais les associés dédient une partie de leur journée à l'expérimentation et à l'innovation (64).

Lorsque les employés se sentent à l'aise, ils peuvent créer de grandes choses. C'est le cas chez Harley Davidson, alors que l'entreprise était en difficulté, Richard Teerlink décide de libérer Harley en 1988. Les salariés se sont mis à constituer de petits groupes de travail qui créent et innovent. Les équipes ont alors proposé des dizaines d'idées innovantes, les ventes se sont envolées et les salaires ont augmenté. Un jour, un employé a proposé une idée qui a définitivement ancré Harley Davidson dans le monde des deux roues : créer un club réservé aux motards Harley qui se retrouvent le week-end pour discuter. Et cela a fonctionné au-delà des espérances. Aujourd'hui Harley Davidson est populaire dans le monde entier et les salariés sont toujours aussi heureux de travailler dans cette entreprise (2).

3.2.2. Le SMI

Le SMI ou Système de Management des Idées n'est pas nécessairement lourd mais assez complexe et élaboré. Innover demande un investissement humain important, c'est une activité chronophage qu'il ne faut pas négliger car elle fait partie intégrante de la croissance. En effet, les entreprises qui ne consacrent ni le temps ni les efforts nécessaires pour construire de véritables systèmes d'innovation sont déçues par leurs performances et les résultats (51).

Mais pour développer un SMI efficace, il faut accepter de passer par des mauvaises idées. Pour ne démotiver personne, il faut se faire à l'idée que de temps en temps, certaines initiatives soient moins bonnes que d'autres. Les managers peuvent donner leur avis ou apporter leur expérience sur une idée mais ils doivent éviter de refuser trop d'idées. Si les salariés sentent que leurs idées ne sont pas écoutées ou non respectées, ou rejetées sans raison, ils n'en proposeront plus et l'innovation sera impactée. Pour Jean-François Zobrist et Bill Gore, un employé qui ne fait pas d'erreur est un employé qui n'a pas pris assez de risques (11).

3.2.2.1. Les conditions de développement du SMI

Pour développer un SMI efficace, il faut dans un premier temps offrir aux salariés les conditions nécessaires à la créativité. Pour cela, les managers doivent accorder du temps aux employés qui désirent échanger sur la créativité et sur les leviers potentiels des différentes problématiques. La place d'un manager est sur le terrain pour développer des relations directes avec les collaborateurs. Être au service de son équipe est un des devoirs d'un manager libéré. Le deuxième axe de préparation du SMI est de développer le respect des collaborateurs qui permet de faire émerger les idées (51).

C'est seulement une fois cette nouvelle vision managériale de respect de l'Homme effective et bien installée, que l'entreprise possèdera les conditions nécessaires à l'émergence et à la réalisation des idées qui elles-mêmes mèneront au progrès. Le SMI permet de faire ressortir la créativité de tous en impliquant chacun dans cette démarche de progrès continu et de management des idées. Ce nouveau mode de fonctionnement managérial est l'une des clés de la différenciation envers la concurrence (51).

3.2.2.2. Les caractéristiques d'un bon SMI

L'implication de la direction

Si la direction prouve qu'elle est impliquée dans le SMI, elle va rassembler un maximum de salariés. La première mission des dirigeants est de suivre les performances créatives des managers et des salariés. Cela ne signifie pas « contrôler » les performances, mais analyser le nombre et la qualité des idées produites. En effet, cela permet d'identifier les services les plus créatifs et de les féliciter. Mais l'analyse peut également faire ressortir des services en pleine souffrance. Si un service ne produit plus d'idées ou diminue son quota habituel, c'est qu'il y a probablement une barrière à la créativité qui s'est insérée dans le système. Ce peut être par exemple un manque de motivation, d'implication, une charge de travail trop importante, des managers qui refusent la mise en place des idées ou qui en jugent la qualité. Dans tous les cas, il est important d'identifier la cause pour la traiter rapidement et relancer la dynamique du SMI (51).

La deuxième mission de la direction est d'être à l'écoute de ses salariés. La présence de la direction sur le terrain, au plus près des collaborateurs, en plus de prouver son implication, va permettre d'engager des discussions avec les auteurs d'idées. Ces discussions montrent l'intérêt de la direction pour les auteurs, et redonne un élan de motivation. Les collaborateurs les plus discrets vont se dévoiler et ceux qui hésitaient à engager des idées car ils ont connu des mauvaises expériences dans d'autres entreprises bureaucratiques, vont revoir leurs a priori. Lorsque la direction est à l'écoute des salariés, ceux-ci vont se confier sur leurs problèmes ou les projets qu'ils souhaiteraient développer. Elle va alors pouvoir les accompagner dans la recherche de solutions en passant par le processus de SMI. Les dirigeants ne doivent pas négliger les auteurs des idées, le système de reconnaissance est

important. Ces rendez-vous d'écoute permettent de mesurer le climat dans lequel évolue le système de management des idées (51).

La dernière mission de la direction est de motiver l'ensemble des salariés en lançant une dynamique car le SMI va être nouveau pour tout le monde donc il faut être vigilant au lancement. La direction doit montrer que les idées de tous les employés sont une priorité pour elle. Elle doit participer au système de reconnaissance s'il y en a un, comme la remise de « prix innovation », et féliciter, valoriser les auteurs d'idées régulièrement (51).

Le président d'Opel Eisenach estime que le fait de ne pas réaliser toutes les idées des salariés est un gaspillage d'intelligence. Le directeur de GKN Mosel (Guest Keen Nettlefolds) est convaincu que gérer les idées des salariés permet d'utiliser leur esprit en plus de leurs mains. Le directeur de Dana Pampelune affirme que son SMI constitue une clé importante pour l'avenir de son entreprise. Le vice-président de Toyota Motor Manufacturing estime qu'un SMI constitue un cadre permettant de faire comprendre aux employés leur métier, leurs responsabilités ainsi que de les impliquer dans la réussite de l'entreprise. Pour le directeur de Delphi La Rochelle, ses rencontres hebdomadaires avec les auteurs d'idées font partie intégrante de son travail et il ne les annulerait sous aucun prétexte. Le directeur de Toshiba Europe n'a jamais décalé le rendez-vous mensuel qu'il a avec les salariés créatifs qui ont mis en place des projets (51).

L'implication des managers intermédiaires

Le manager a un rôle important dans la genèse des idées de ses collaborateurs. Il doit montrer qu'il est présent, qu'il est prêt à aider, qu'il est ouvert d'esprit pour recevoir les idées des autres et les appliquer immédiatement. Il doit encourager, faciliter et accompagner les auteurs d'idées. Une fois les idées appliquées et mises en place, il a un rôle de reconnaissance auprès de ses salariés, les féliciter et les motiver à en produire d'autres. Le manager doit aussi montrer qu'il est pleinement impliqué dans cette activité pour lancer une bonne dynamique de groupe. En général, une équipe est à l'image de son manager ; donc si le manager est créatif, ouvert d'esprit, motivé et dynamique, l'équipe le suivra tel un leader (51).

L'implication des managers intermédiaires est décisive pour le succès du SMI. Leurs missions ne se fondent ni sur le commandement, ni sur le pouvoir, ni sur le contrôle, mais sur la facilitation, la confiance et l'écoute. Grâce à l'empowerment et à la confiance, les salariés vont libérer leur créativité et proposer de nombreuses idées. Les managers intermédiaires doivent alors mettre de côté leur égoïsme, et faire pleinement confiance aux salariés. Faire confiance, cela signifie laisser les collaborateurs prendre les bonnes décisions et faire les bons choix sans intervenir en permanence, trouver sa place de conseiller. Petit à petit, les employés s'habituent à ne plus solliciter les managers pour des petites actions sans importance car ils sont autonomes. Cela va alors libérer du temps aux managers qui pourront se consacrer aux fonctions primaires et essentielles du manager comme apprendre

à écouter les salariés et à les considérer chacun individuellement, selon qui ils sont, avec des besoins et des talents différents (51). Tout cela va contribuer à libérer la créativité, à construire le SMI et à faire croître l'entreprise par l'innovation.

En aidant à la mise en place des idées de ses salariés, le manager va élargir son domaine de compétences et l'horizon de ses connaissances. Il va apprendre à interagir avec une multitude de métiers, de services et de personnalités différentes. Il va alors s'améliorer chaque jour et retirera une grande satisfaction à soutenir ses collaborateurs dans la réalisation de leurs idées. Plus le manager s'implique dans la gestion des idées, plus il progresse et devient meilleur. Pour la plupart des cadres, ces missions sont moins routinières et plus inspirantes qu'un rôle de contrôleur par exemple (51).

La rapidité de la réponse aux idées

La lenteur de réponse à une idée est le principal défaut d'un processus de traitement des idées. Si un salarié doit remplir un dossier lourd, complexe ou technique à chaque fois qu'il a une idée, il est certain qu'il va se démotiver à les réaliser et à en proposer à nouveau. De plus, si la réponse met plusieurs semaines ou mois à être donnée, le salarié n'aura plus envie de proposer des projets. La réalisation des idées doit être rapide, quelques jours pour une idée mineure et quelques semaines pour une idée plus importante incluant la budgétisation, la constitution d'une équipe de réalisation et/ou la commande du matériel. Si une idée mineure s'enlise dans le temps, l'auteur de l'idée n'en produira pas d'autres en attendant que sa première idée soit achevée et sera fortement démotivé par la lenteur du processus. C'est pour cette raison que de nombreuses entreprises ayant développé un SMI n'ont pas souhaité mettre en place un service externe de traitement des idées. Les auteurs des idées préfèrent passer par le process advice pour faire approuver leurs inventions (51).

La réalisation des idées par l'auteur et la reconnaissance

Lorsque la réalisation d'une idée nécessite l'intervention d'autres talents, l'auteur de l'idée constitue son équipe et supervise l'avancement du projet. Le rôle du supérieur de l'auteur est de l'aider en lui apportant les ressources nécessaires à la réalisation et lui donner des conseils pour leader son équipe. Le projet doit être réalisé par l'auteur car cela permet une certaine rapidité d'action grâce à la forte motivation du salarié, mais surtout, il est reconnu par ses pairs et ses responsables pour sa créativité et son projet. Il faut éviter de priver l'auteur de l'idée de la réalisation et de la reconnaissance (51).

La reconnaissance peut passer par un échange informel entre le manager et le salarié ou la direction et le salarié. Elle peut aller jusqu'à une cérémonie où les meilleures idées et leurs auteurs sont félicités et encouragés, c'est à l'appréciation de chaque entreprise (51). Il est important de différencier les marques de reconnaissance pour qu'elles aient de l'impact et

de reconnaître les efforts individuels et ne pas toujours choisir la facilité de la reconnaissance collective comme vu au chapitre 2.3.1..

Processus de traitement des idées simples

Il est important que le processus soit simple, rapide et efficace. Pour cela, il n'est pas conseillé de confier le traitement des idées ou la réalisation à un service support car il y a toutes les chances que ce service soit submergé par la quantité impressionnante d'idées générées par les salariés. De ce fait, du retard va s'accumuler, les réponses seront tardives et certaines idées seront alors abandonnées. Dans le pire des cas, le service peut tenter de ralentir la créativité pour se protéger en assomant de conditions la dépose d'une idée ou en évinçant des idées innovantes prétextant leur manque d'intérêt, leur manque de bénéfices futurs ou toute autre excuse infondée. Le SMI génère jusqu'à 20 idées par an et par collaborateur, il est aisé de comprendre qu'un service ne peut pas gérer seul autant de projets, c'est pour cette raison que la réalisation par l'auteur est à favoriser (51). En revanche, la création d'un service projet peut être intéressante pour les projets supérieurs à six mois par exemple.

3.2.2.3. Les trois niveaux du SMI

Il existe trois types, ou niveaux de SMI. Le plus simple à mettre en place mais le moins efficace est « la boîte à idées ». En général dans ce système, les idées sont triées, approuvées et appliquées par un service support. C'est la méthode la plus ancienne, elle génère peu de créativité car le service de gestion des idées est souvent limité en ressources humaines et matérielles. Les auteurs des idées n'ont aucune reconnaissance de leurs idées et sont souvent déçus que leurs idées ne soient pas retenues. De surcroît, la réalisation des idées coûte assez chère du fait de l'approbation et de la réalisation par un service tiers et le délai d'application est long, ce qui décourage les salariés (51).

De manière plus évoluée, il existe la méthode « N+1 approuve ». Dans ce niveau de SMI, le salarié propose son idée à son supérieur qui prend la décision de l'approbation puis l'accompagne dans la réalisation. Ce type de SMI permet d'encourager la créativité car le délai de décision et d'application est assez court. La réalisation coûte moins chère que lorsque cette dernière est réalisée par un service support. Les auteurs réalisant eux-mêmes leurs idées bénéficient de toute la reconnaissance liée à leur créativité et déploient tout leur investissement personnel nécessaire à la réalisation de leur projet (51).

La méthode la plus performante, rapide, productive et faisant intervenir le moins d'interlocuteurs est la Réalisation Totale par l'Auteur (RTA). L'outil très utilisé en parallèle de la RTA est le process advice, qui permet de recueillir les expériences et expertises des personnes touchées par l'idée (chapitre 2.1.4.). Les collaborateurs sont très investis dans ce niveau de SMI car ils ont beaucoup d'autonomie et de reconnaissance. Malgré tout, leur

manager direct ou la direction les aide dans l'évaluation et la réalisation. Les auteurs n'ont pas besoin d'approbation et jugent eux-mêmes la qualité et l'intérêt de leurs idées. Ces dernières sont de meilleure qualité que dans les autres niveaux de SMI car elles peuvent évoluer au cours de la réalisation. En effet, dans les deux niveaux inférieurs du SMI, la conception est figée lors de la demande d'approbation, contrairement à la RTA où les salariés sont plus libres de faire évoluer l'idée. Les salariés sont également plus motivés que dans les autres méthodes car ils voient leurs idées appliquées et utiles au quotidien, c'est une puissante source de motivation. La RTA favorise la motivation intrinsèque, elle n'est alimentée par aucune prime mais par la reconnaissance des pairs et des managers. Elle permet à chacun, même aux moins créatifs, de réaliser de belles idées. Les salariés deviennent plus compétents, plus instruits, plus ouverts d'esprit et plus performants car pour la réalisation de leurs idées, les salariés vont échanger avec des collègues d'autres services qui possèdent d'autres compétences, tout le monde va s'enrichir mutuellement. La RTA est le système qui dégage le plus de bénéfices, en effet, le nombre moyen d'idées par salarié et par an est le plus élevé (environ 20 par an) et le taux de participation survole les 90%. La plupart des salariés sont en mesure de produire des idées utiles, qui mises bout à bout, sont importantes pour l'avenir de l'entreprise (51).

Chez W. L. Gore & Associates, tout associé qui souhaite développer un projet d'amélioration peut l'initier, en plus de son engagement actuel. L'associé forme son groupe de projet selon les compétences nécessaires à l'aboutissement de son idée. L'initiateur prend le leadership du projet et les associés sélectionnés acceptent ou non de le suivre.

Chez FAVI, la méthode est identique à W. L. Gore & Associates, mais si un projet ne trouve pas de leader ou de suiveurs, Zobrist considère que ce projet n'a pas lieu d'être. Si personne n'adhère au projet, l'idée doit être retravaillée ou abandonnée (11,28). Chez Chronoflex, depuis la libération, lorsqu'un employé a une idée, il l'a communique aux autres et elle devient applicable (2). La RTA est utilisée également chez Pault, SOL, FAVI, Dana, Buurtzorg, Morning Star, W. L. Gore & Associates, Miliken et bien d'autres, même si ce terme n'est pas utilisé par tous (11,38,45,51).

3.2.2.4. Les trois catégories d'idées

Les idées générées par le SMI peuvent être classées selon trois types (51) :

- Le premier type, ce sont les idées réalisables immédiatement. Ce type représente à lui seul 80% des idées proposées par les collaborateurs. L'auteur de l'idée consacre alors une partie de son temps de travail à la réalisation de son idée et bénéficie d'un environnement adapté à la créativité tel qu'un budget d'achat, un support technique, son manager, des outils ou autres.
- La deuxième catégorie, ce sont les idées qui nécessitent une recherche complémentaire comme une étude de faisabilité ou une budgétisation par exemple.

L'auteur constitue alors une équipe de « recherche » qui va l'aider dans sa réalisation. C'est l'auteur qui pilote l'équipe qu'il a formée lui-même et suit son idée de son développement jusqu'à sa mise en place.

- Le dernier type d'idées, ce sont les idées qui manquent d'utilité ou de pertinence. Pour celles-là, le service projet (si niveau 1), le manager (si N+1 approuve) ou ses pairs (si RTA) proposent à l'auteur de retravailler son idée pour l'améliorer, ils dialoguent ensemble pour trouver une solution plus profitable à tout le monde. Pour ce type d'idées, il faut rester dans un esprit positif et ne pas juger l'idée. Si cette étape est mal gérée, le salarié va se braquer et ne proposera plus d'idées. Il s'agit de faire comprendre par des arguments concrets que l'idée peut être améliorée. Il faut lui expliquer pourquoi son idée manque d'utilité, être en mesure de le justifier et d'accompagner l'auteur de l'idée dans la positivité pour lui permettre d'adapter son idée aux critiques reçues.

Il existe une autre issue à ce type d'idées, c'est de laisser le salarié mettre en place son idée et le laisser se rendre compte par lui-même qu'elle peut être améliorée. Il y a de grandes chances qu'il gère lui-même le processus d'amélioration et demande conseil à ses pairs. C'est aussi cela le progrès, retravailler des idées au fil du temps plutôt que de trouver la meilleure idée du premier coup. C'est l'outil « faire en allant » de Jean-François Zobrist. Le « faire en allant » consiste à travailler à tâtonnements, à améliorer les projets selon les résultats obtenus, selon l'expérience, à s'adapter aux opportunités, au lieu de plancher durant des heures sur le meilleur projet ou la meilleure solution à un problème. Selon Zobrist, le « faire en allant » permet d'en apprendre beaucoup plus grâce aux tests des différentes hypothèses, de faire gagner du temps et donc de l'argent. En revanche, il faut accepter les erreurs car les essais impliquent, parfois, de se tromper. La France est un pays de planification, les managers aiment concevoir avant d'agir, l'entreprise libérée va à l'encontre de « ces habitudes à la française » (28,60). Chez Zappos.com, les salariés sont même encouragés à faire des erreurs à condition qu'ils en tirent les leçons (65).

[3.2.2.5. Les critiques du SMI par les entreprises classiques](#)

Le SMI est régulièrement critiqué dans le sens où il ne générerait que des idées « mineures ». Cependant, il n'y a pas de critères de différenciation entre le mineur et le majeur, la valeur d'une idée est laissée à l'appréciation de chaque entreprise. Finalement, le qualificatif « majeur » ou « mineur » est très relatif. Les entités ne se créent pas sur une seule idée majeure mais plutôt sur une multitude d'idées mineures. Dans l'hypothèse où le SMI ne génère que des idées « mineures », une idée « mineure » par semaine et par salarié multipliée par le nombre de semaines de travail et de salariés, cela constitue une entreprise innovante et concurrentielle.

Dans les entreprises conventionnelles, trois raisons font qu'elles ne s'intéressent pas aux idées des collaborateurs (51) :

- Premièrement, certains managers et dirigeants ne comprennent ni la portée des idées ni de la créativité. Ils n'imaginent pas tout le bénéfice qui peut découler de ces idées, et encore moins les retombées financières d'une entreprise qui se détache de ses concurrents en matière d'innovation.
- Deuxièmement, les managers et membres de direction pensent que les collaborateurs n'ont pas la capacité suffisante de produire des idées utiles, intéressantes et exploitables. L'égo de ces responsables hiérarchiques est le pire ennemi de la créativité des salariés. Mais, à eux-seuls, malgré leur égocentrisme, leurs expériences et leurs diplômes, ils ne peuvent pas compenser le manque d'innovation dont ils privent l'entreprise en brimant les idées de leurs subordonnés. Pour preuve, selon les statistiques, dans les entreprises classiques, environ 80% des idées innovantes proviennent des travailleurs du terrain et sont peu exploitées contre 20% par ceux du siège.
- Et dernièrement, les entreprises doutent de l'efficacité des actions destinées à encourager la production d'idées et à promouvoir la créativité comme les GEMBA par exemple (chapitre 3.2.3.).

En résultante, les managers gaspillent une grande partie de l'intelligence et l'innovation dont ils disposent en interne, la croissance de l'entreprise en est forcément amputée.

Le SMI peut être un fabuleux outil pour l'industrie pharmaceutique, dans le but de développer la créativité des collaborateurs. Pour améliorer la qualité, la performance, la sécurité ou les processus, la RTA peut être un levier qui va débloquent des situations. Par exemple, si un équipement produit beaucoup de défauts sur le médicament, des opérateurs peuvent réfléchir à des modifications sur l'équipement pour limiter ou stopper la production de déchets, la RTA peut encourager ce genre de réflexion pour traiter ce type de problématiques. L'innovation étant un système de progrès (chapitre 4.3.1.1.), l'industrie du médicament devrait utiliser toutes les ressources qu'elle a à sa disposition pour se démarquer de ses concurrents en termes de créativité. Par la suite, assez naturellement, ce type d'entreprise développant la créativité va attirer les candidats les plus créatifs. Les entreprises ayant changé leur organisation reçoivent des centaines de CV (Curriculum Vitae) chaque mois comme chez Google, au ministère belge, ou chez Poulit (2,39,47,66). Finalement, le SMI va attirer les meilleurs employés et l'entreprise aura toujours une longueur d'avance sur l'avenir.

3.2.3. Les GEMBA

GEMBA est un mot japonais qui signifie littéralement "là où se trouve la réalité". Plus concrètement, le GEMBA est l'endroit où la valeur ajoutée est créée, où les problématiques sont dévoilées et où les solutions et les meilleures opportunités d'amélioration émergent. Les salariés sur le terrain sont les premiers à découvrir des solutions évidentes à des problèmes inhérents. Ils sont aussi, souvent, les seuls à découvrir des opportunités stratégiques pour leurs entreprises. Opportunités qui sont souvent ignorées dans les entreprises classiques. Le mot GEMBA est plus communément utilisé pour définir une pratique managériale essentielle qui va permettre de faire ressortir toutes les perspectives d'avenir en questionnant les collaborateurs. Les travailleurs de terrain sont une force d'intelligence et de créativité formidable qui sommeille et est souvent gaspillée dans les entreprises classiques. Tandis que dans les entreprises libérées, ces salariés peuvent se révéler, le potentiel se transforme alors en actions concrètes.

Cet outil peut être développé et utilisé lors des présences terrain des managers ou de la direction. Lors d'un GEMBA, le manager doit éviter d'avoir des idées préconçues. Il suffit de choisir un sujet sur lequel le manager et l'opérateur ont envie d'échanger et laisser l'opportunité aux opérateurs de s'impliquer et trouver eux-mêmes les solutions aux problèmes rencontrés. Le GEMBA, lorsqu'il est correctement réalisé, a un impact positif sur l'amélioration et engage le collaborateur dans les actions. Pour mettre en place des GEMBA efficaces et obtenir des résultats intéressants, il est nécessaire de former les managers à mener ces entretiens car l'équilibre entre « être un levier vers la créativité » et « venir imposer ses idées » est délicat.

L'industrie pharmaceutique utilise régulièrement le GEMBA, mais elle l'utilise à mauvais escient, en effet, ce dernier permet surtout aux managers d'imposer leurs idées et non celles de leurs collaborateurs.

3.2.4. Les espaces de travail

La créativité des salariés peut être utilisée pour créer des espaces de travail dynamiques et colorés. Dans l'industrie pharmaceutique, les zones de production sont soumises à des restrictions réglementaires. En revanche, toutes les zones extérieures peuvent être redécorées telles que les bureaux, les salles de pauses ou les couloirs.

Dans les entreprises classiques, les espaces de travail sont plutôt ennuyeux et tristes. Cela pousse les salariés à y rester le moins possible. Les entreprises libres, elles, poussent leurs salariés à rester le plus longtemps possible en leur offrant les espaces dont ils ont besoin avec des couleurs qui apportent de la gaieté, des plantes vertes qui assainissent l'air, des fleurs qui apportent de la nature, ou encore des sièges confortables pour l'ergonomie. La créativité n'a pas de limite pour apporter de la vie au travail, certaines entreprises ont même créé de vrais espaces de cuisine où les salariés, les managers et la direction cuisinent et

mangent ensemble. Au-delà du partage et du plaisir lors de ces repas, les salariés sont moins stressés et plus heureux. De plus, ces moments permettent de faciliter les échanges avec toutes les strates de la hiérarchie (16).

Ajouter de la vie et des couleurs dans les espaces de travail, c'est le choix qu'ont fait SOL, Google ou les ministères du transport et de la santé publique belges. Les murs sont colorés, les bureaux sont modernes, les salles de réunion sont ouvertes, il y a des plantes d'intérieur, c'est un style très contemporain où les salariés choisissent la décoration pour se sentir bien. FAVI également a choisi la couleur en attribuant une couleur différente à chaque mini-usine (11). Chez Buurtzorg, chaque équipe d'infirmières choisit son lieu d'installation, son local et le décore à sa façon (16). Chez Zappos, l'open space est gai et coloré, il y a des guirlandes colorées qui traversent l'open space, des girafes, des cochons agrafés au plafond, des piscines à boules, des parasols, des boules colorées partout, des plantes au plafond, des tableaux et des peintures sur tous les murs et des tas de bibelots et d'objets qui évoluent au gré des saisons, des événements et des envies (Exemples en Annexe 4) (43).

Au-delà de la décoration, les bureaux peuvent être retravaillés. Chez SOL ou dans les ministères belges, les open space sont des grands espaces clairs et lumineux où les services se mélangent pour travailler plus efficacement ensemble. Pour les tâches interservices, les collaborateurs s'assoient côte à côte dans les open space pour plus de réactivité et d'efficacité. Pour cela, il est nécessaire de créer des bureaux dynamiques. Il existe deux systèmes de placement dans les open space dynamiques. Le premier est le placement libre, ce qui permet aux services et aux strates hiérarchiques de se mélanger, mais certains pourraient prendre la mauvaise habitude de s'attribuer un bureau plusieurs semaines de suite. L'autre système est le placement aléatoire, géré par un boîtier à l'entrée de l'open space, il est plus égalitaire mais les salariés n'ont pas le choix de leur place. Pour les effets personnels, il existe soit les systèmes de casiers, soit les systèmes de caissons à roulettes que chaque salarié récupère le matin. Les bureaux dynamiques coûtent moins chers à la structure car le besoin de bureaux est bien moins important du fait que chaque bureau sert à plusieurs personnes : horaires décalés, télétravail, absences, vacances.

La suppression des cloisons physiques dans les open space va assez naturellement réduire les barrières psychologiques entre les strates hiérarchiques et entre les services. En effet, l'information, les compétences et les connaissances vont circuler plus facilement entre chaque entité. Les services travailleront plus facilement ensemble car ils seront dans le même espace. Les salariés échangeront plus facilement et cela cassera certaines barrières hiérarchiques. Dans les entreprises classiques, chaque niveau hiérarchique possède ses propres bureaux. Cela réduit considérablement l'échange entre salariés et managers et cloisonne l'information. L'open space dynamique et le mélange des strates est très favorable pour l'égalité et la confiance. Selon Stan Richards de Richards Group, la suppression des cloisons et des portes prouve que l'entreprise est transparente avec ses salariés, il n'y a pas de discussions cachées ou de complot, tout est dit et expliqué (47).

En revanche, il est important de maintenir quelques espaces confidentiels à disposition de chacun, soit pour certains salariés qui ont besoin de calme pour travailler, soit pour parler avec des clients, soit pour se confier plus intimement à un collègue ou à un manager par exemple. Mais en aucun cas ces espaces peuvent être des bureaux attribués, ils sont simplement à disposition de ceux qui en ont besoin.

3.3. CROISSANCE ET ECHECS DES ENTREPRISES LIBEREES

Les entreprises classiques qui ne se remettent pas en question prennent le risque d'être dépassées par leurs concurrents et de connaître des difficultés dans les prochaines années. Celles qui espèrent s'en sortir économiquement devront être les meilleures dans leur domaine. Mais pour être la meilleure entreprise, il y a quelques pré-requis, comme par exemple avoir les meilleurs salariés, partager une vision internationale ou développer un excellent service clientèle. L'entreprise libérée apporte un certain nombre de ces pré-requis nécessaires pour être le numéro un de son secteur. Les leaders libérateurs s'accordent à dire que de nos jours, les entreprises qui s'en sortiront économiquement sur le long terme sont celles qui sont réactives au changement et iront plus vite que leurs concurrents pour s'adapter aux demandes des clients. Cependant, pour être réactif, il faut une structure légère, avec le moins de bureaucratie possible, sans postes figés, avec des employés polyvalents, c'est le pari qu'ont fait de nombreuses entreprises libérées dans le monde entier et qui surperforment aujourd'hui par rapport à leurs concurrents (49).

Les industries pharmaceutiques, comme beaucoup d'entreprises traditionnelles produisent peu d'innovation. Leur croissance vient en grande partie de l'achat de brevets innovants, de l'achat de petites startups ou de la fusion avec d'autres groupes (11). Les sociétés pharmaceutiques ont des budgets conséquents dédiés à la recherche et au développement. En moyenne, 10% de leur chiffre d'affaire est consacré à ce domaine (67). Parmi les vingt-cinq premiers groupes internationaux investissant le plus en R&D, sept sont des entreprises pharmaceutiques : Roche, Novartis, Merck, Johnson&Johnson, Pfizer, Sanofi et GSK (68). Mais dans la réalité ce budget sert majoritairement à l'achat de l'innovation des autres.

Dans le même esprit, Bob Koski, leader libérateur de Sun Hydraulics, alerte sur les calculs qui consistent à s'appuyer uniquement sur les fonds propres. Selon lui, pour évaluer la réussite à long terme, il est préférable d'observer la façon dont l'entreprise pense et se comporte car il pense que l'avantage concurrentiel repose sur la créativité, le talent et l'engagement des salariés (11).

3.3.1. Les entreprises libérées en quelques chiffres

Entreprise	Quelques chiffres	Références
FAVI	Leader européen des fourchettes de boîtes à vitesse	(11)
	Equipe 7 voitures sur 10 en Europe	(11)
	Leader mondial dans l'injection de pièces en alliages cuivreux	(69)
	CA : entre 70 et 75 millions d'euros	(69,70)
	Augmentation de la productivité de 3% par an depuis 20 ans	(69,70)
	Environ 3000 euros de bonus sur salaire par salarié	(2)
	Aucune grève depuis 40 ans	(47).
W. L. Gore & Associates	Leader mondial du matériau imperméable notamment avec les produits en téflon	(11)
	Croissance annuelle à deux chiffres (chiffre variable selon les années)	(11)
	Plus de trois milliards de dollars de chiffre d'affaire chaque année (environ 2,6 milliards d'euros)	(2,71)
Harley Davidson	Un des redressements financiers les plus spectaculaires, remarqué dans l'industrie américaine	(11)
	En 1994, plus de 18 mois de commandes en avance	(11)
	En 2011 en France, les immatriculations Harley croissaient de +20% <i>versus</i> -7% pour les autres	(72)
Poult	Sorti de la faillite grâce à la libération	(2,38,59)
	Environ 12% de croissance annuelle sur un marché qui recule de 2%	
	Chiffre d'affaire de 200 millions d'euros	
	Deuxième biscuiterie française, récupère chaque année des parts de marché	
GT Location	Sorti de la faillite grâce à la libération	(39)
SOL	Numéro deux finlandais du nettoyage industriel	(11,47,73)
	207 millions d'euros de chiffre d'affaire annuel	
	+ 15% de croissance annuelle depuis 22 ans	
	Entre 1992 et 2010, 8 à 9% de profits contre 3 à 4% dans les autres entreprises du secteur	
	Au début des années 1990, moins de 100 salariés, en 2016, plus de 10000	
Ministère de la sécurité sociale belge	Sorti de la faillite grâce à la libération	
	12 millions d'euros d'économie chaque année depuis sa libération	(74)
	+ 20% de productivité chaque année	(74)
	Aucun jour de grève depuis la libération	(66)
Buurtzorg	Le taux de démission a baissé de 75%, l'absentéisme de 26% et les candidatures spontanées progressent de 500% chaque année	(66)
	Voir le chapitre 4.3.3.1.	
Sun Hydraulics	Leader mondial des valves hydrauliques	(11)
	Croissance à deux chiffres depuis les années 1970	(16)
	Aucun licenciement lors de la crise financière de 2008	(16)
HCL Technologie	4 ^{ème} plus grosse SSII (Société de Services en Ingénierie Informatique) indienne	(75)
	Une des plus importantes multinationales indiennes de technologie de l'information	(75)
	Environ 3 milliards de dollars de chiffre d'affaires annuellement	(75)
SEMCO	Croissance de 900% en 10 ans alors que l'entreprise était au bord de la faillite avant sa libération	(76)
	Les effectifs sont passés de 100 à 3000 personnes avec un turn-over de seulement 1%	(76)
Zappos	Chiffre d'affaire de plus d'un milliard de dollars en moins de 10 ans	(77)
	Acheté par Amazon en 2009 pour une transaction à 1,2 milliard de dollars	
Richards Group	La plus grande agence de publicité indépendante des Etats-Unis	(47)
	Plus d'un milliard de dollars de chiffre d'affaire en 2013	
USAA	En 25 ans, les fonds propres de la société ont été multipliés par 400 alors que le nombre de salariés n'a été multiplié que par 7.	(11)

Bollhoff	+ 17% de chiffre d'affaire ces dix dernières années	(35)
	Son chiffre d'affaire en 2015 était de 516,8 millions d'euros	(78)
Chronoflex	+15% de croissance l'année de la restructuration du système de rémunération	(2)
Quad Graphics	Troisième plus grand imprimeur d'Amérique du Nord	(11)
Chaparral Steel	Fabricant d'acier le moins cher du monde	(11)
IDEO	Leader mondial du design industriel (concepteur de la souris Macintosh)	(11)
RHD	Croissance moyenne de 30% chaque année depuis sa création en 1970	(16)

Tableau 1 - Les entreprises libérées en chiffres

3.3.2. Surperformance des entreprises autogouvernées

The HOW Report, l'étude menée sur 36280 travailleurs dans 18 pays a permis de faire ressortir trois types d'entreprise dans le monde (8).

- Les entreprises aveuglément obéissantes. Elles répondent à des dogmes et des règles. Le type de management est commande-et-contrôle et va de haut en bas. Il n'est pas possible de remettre en cause leurs dirigeants plutôt « tyrans » et autocrates. Ces entreprises travaillent sur des objectifs à court terme. Elles représentent environ 43% des entreprises.
- Les entreprises éclairées. Elles informent plus ou moins bien leurs employés, la discussion est permise et elles recherchent la satisfaction client et l'innovation. En revanche il y a toujours une structure hiérarchique et des contrôles. Les employés suivent les règles et les procédures mises en place par la direction. Les managers sont convaincus par les récompenses basées sur la performance et les punitions pour motiver les personnes. Les objectifs à long terme sont importants, mais cèdent souvent la place à des considérations de succès à court terme. C'est la typologie des grands groupes. Elles représentent 54% des entreprises.
- Les entreprises libérées. Ce sont des organisations principalement basées sur des valeurs. Chacun gagne un temps précieux en se concentrant sur les choses importantes. Elles sont libres des contraintes de la hiérarchie. Chacun agit selon des principes et des valeurs pour accomplir des missions. Chacun se focalise sur son héritage à long terme et sur l'endurance. Ces entreprises sont transparentes et démocratiques. Ce type est représenté à seulement 3%.

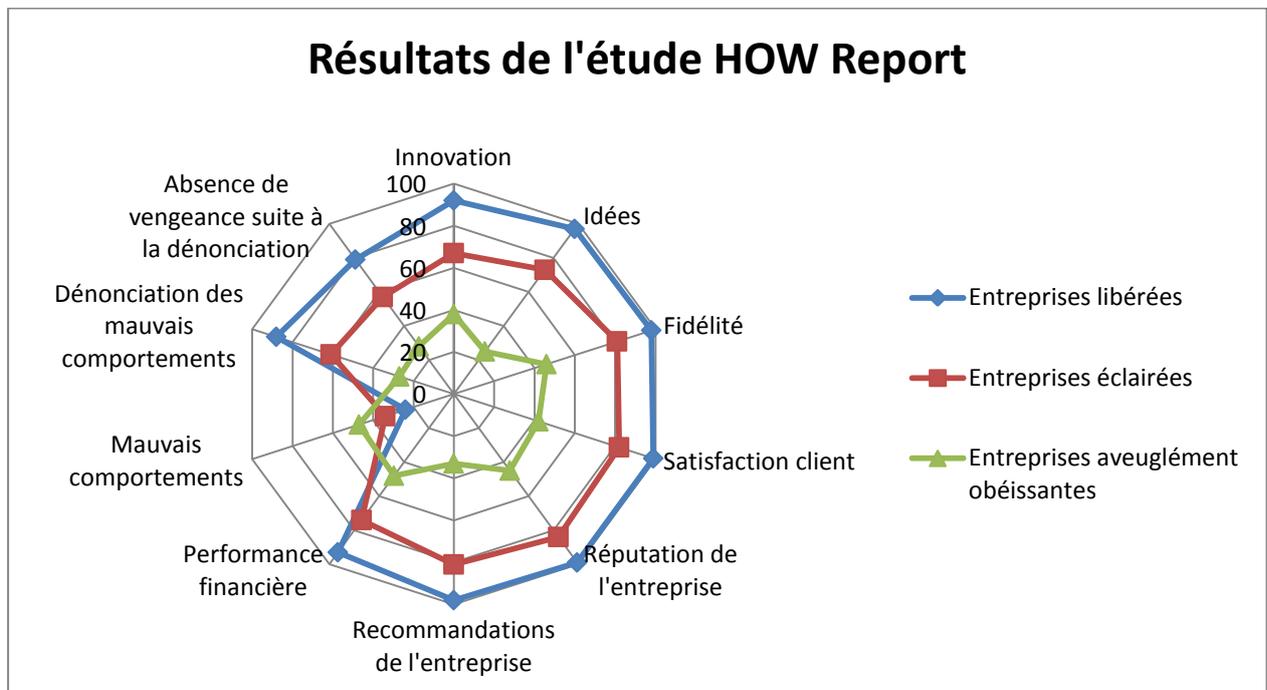


Figure 4 - Mise en forme des résultats tirés du Rapport d'étude « The HOW Report » de l'agence LNR (Laboratory Response Network) (8)

L'analyse de ces 10 critères démontre une nette supériorité du modèle autogouverné sur les autres modèles d'entreprises plus traditionnelles.

3.3.3. Les échecs de libération d'entreprise

Il existe plusieurs risques d'échouer dans la libération d'une entreprise. En effet, la libération est longue à mettre en place et plusieurs obstacles peuvent interférer dans ce processus, remettant en cause la réussite de cette libération.

La libération ayant permis de sortir de la crise des entreprises telles que Harley Davidson, GT Location, SOL, SEMCO ou Pault, certaines sociétés conventionnelles en déficit économique pensent que la libération peut les aider. En réalité, le processus de libération prend plusieurs années et est périlleux, il faut donc avoir des fonds financiers pour pouvoir tenir le temps de l'installation du processus. De plus, les débuts de la libération sont difficiles, l'entreprise va avoir besoin de l'engagement de tous les salariés et la direction doit être persuadée que la libération est la bonne solution. De ce fait, chacun doit être pleinement motivé et convaincu, c'est donc peu compatible avec un plan social, des licenciements ou un sentiment d'insécurité sur l'avenir de l'entreprise. Il est préférable d'être dans de bonnes conditions et être disposé pour réussir une libération.

Il peut arriver que certaines entreprises ne soient pas vigilantes et retournent dans des méthodes de management conventionnelles comme elles connaissaient avant. De plus, au cours du processus de libération, certaines personnes seront en proie aux doutes et aux interrogations (4), ce sont ces personnes-là que les managers doivent surveiller pour

s'assurer qu'ils ne sortent pas du processus de libération et restent intégrés dans le cadre. Si plusieurs personnes défient les valeurs comme la confiance ou l'égalité, ils peuvent déclencher une remise en question importante du système.

3.3.4. La libération, un processus long et difficile

En réalité, on dénombre seulement 3% d'entreprises dites libérées dans le monde (8). Si libérer une entreprise est source de performance et de croissance, tout le monde ne souhaite pas s'engager dans un tel processus en raison de sa difficulté à le mettre en place et de par l'incertitude d'arriver au bout. Parmi ceux qui ont le courage de s'engager dans le processus de libération, certains font demi-tour devant les obstacles. Pour l'entreprise classique, il est plus facile de garder ses mauvaises habitudes et de se satisfaire de la situation actuelle (11). Les entreprises traditionnelles envient les entreprises libérées qui présentent une croissance à deux chiffres, mais ils ne se donnent pas forcément les moyens d'y arriver. Les entreprises classiques n'ont pas saisi une information importante, les conséquences des méthodes de management actuelles, ne se voient pas à court terme mais sur le long terme. En effet, la bureaucratie, l'excès de règles injustifiées, l'absence de confiance, de transparence, le manque d'autonomie et autres habitudes des entreprises conventionnelles usent la motivation des employés petit à petit. Il est difficile de libérer une entreprise prisonnière de son propre système. Pour libérer une entreprise efficacement, il faut y aller doucement et se fixer des objectifs raisonnables. Cela peut commencer par déterminer sa vision, puis changer l'environnement de travail, construire la confiance puis installer les outils de libération petit à petit. La libération d'entreprise demande plusieurs années d'engagement et de motivation avant de voir des résultats positifs plusieurs mois consécutifs (11). La difficulté de ce processus est l'une des raisons pour lesquelles peu de dirigeants osent le changement.

3.3.5. Le système libéré, un système qui ne convient pas à tout le monde

Le système libéré ne convient pas à toutes les personnalités. Certains ne trouveront pas leur intérêt dans cette nouvelle façon de travailler, d'autres ne se reconnaîtront pas dans les valeurs partagées de l'entreprise, d'autres ne partageront pas la nouvelle vision commune, d'autres ne souhaiteront pas avoir plus d'autonomie et préfèrent les ordres. Il existe plusieurs raisons pour lesquelles un individu souhaite retourner vers une entreprise plus conventionnelle.

Par exemple, pour les dirigeants, la libération est difficile à concevoir. Pour eux, cela signifie perdre une grande partie de leur pouvoir et avantages acquis et devoir apprendre à faire confiance. Ils vont alors ressentir une frustration qu'ils ne connaissent et n'apprécient pas, car les décisions vont se prendre sans eux, ils devront effacer leur égo et favoriser la

collaboration. De plus, ils doivent être le moteur de la libération, porter la nouvelle vision et partager les nouvelles valeurs, ils ne peuvent donc pas échanger sur leurs éventuels doutes. Les dirigeants comprennent vite que même si la libération apporte des bénéfices, elle est un immense challenge qu'il va falloir assumer. De plus, selon un sondage réalisé en mars 2014 pour le ministère de l'emploi, seuls 6% des dirigeants français croient réellement aux capacités de leurs salariés. Pour réussir la libération d'entreprise, les dirigeants vont devoir opérer une importante remise en question qui est délicate pour des dirigeants ayant acquis un tel statut (47).

Du point de vue du manager, l'expérience est compliquée aussi car tout comme les dirigeants, il est difficile de mettre de côté son égo et partager son pouvoir. Les managers vont avoir le sentiment d'avoir beaucoup à perdre dans ce processus de libération. Il est bénéfique de les valoriser avec des missions épanouissantes et qui apportent une valeur ajoutée à l'entreprise. La direction doit éviter de les délaissier, ils ont besoin d'attention et de reconnaissance. Les dirigeants ont pour mission de les convaincre qu'eux aussi ont beaucoup à gagner en changeant leurs méthodes de management (12).

La structure hiérarchique est souvent réticente à l'idée de la libération. Elle hésite à confier son pouvoir pour deux raisons. Tout d'abord, la structure pyramidale encourage à dévaloriser les employés de la base, la hiérarchie pense donc les salariés incapables de faire aussi bien qu'elle. Deuxièmement, les managers et la direction pensent que leur place et leur salaire sont justifiés par la prise de décisions et les responsabilités. Ce sont deux pensées négatives et plutôt erronées. En réalité, l'Homme cherche à apprendre, si la structure hiérarchique prend le temps de lui offrir de l'autonomie et de transmettre son savoir, les salariés seront tout aussi capables de prendre des décisions aussi bien que leurs anciens managers. Pour la deuxième pensée, dans les entreprises libérées, les managers ne prennent plus de décisions de façon autocratique mais ils n'ont pas été licenciés pour autant. Ils ont un rôle de conseiller, apportent leur expérience et leur expertise. Ils guident les salariés sans influencer et surtout les managers les forment à leurs nouvelles missions. La plupart ont été repositionnés sur la création de valeur ajoutée et l'innovation pour assurer la pérennité de l'entreprise à long terme (49).

Chez Poulton, il a été difficile pour les responsables d'accepter la décision des opérateurs qui consistait à donner le pouvoir à la base. Certains ont été vexés par la décision et n'ont pas accepté le changement. Certains pensaient que leur nouveau statut ne vaudrait rien dans d'autres sociétés plus conventionnelles. Le processus de sélection naturelle s'est alors petit à petit mis en place et certains ont démissionné de leur plein gré. Ils ne trouvaient plus leur compte dans cette organisation et n'étaient pas d'accord avec les nouvelles méthodes de management (2). Pour les responsables qui ont souhaité rester, ils ont trouvé un rôle d'aidant et de créateur de valeur ajoutée qui les font se sentir plus utiles au quotidien. Ils jugent cela bien plus valorisant humainement parlant, que leurs missions antérieures de donneur d'ordre et de contrôleur (2).

Du côté des salariés, le système est loin de convenir à tout le monde également. Certains salariés ne se sentent pas à l'aise avec la liberté et l'autonomie, et ne souhaitent pas assumer de responsabilités, ils ont besoin d'ordres dictés et d'un responsable hiérarchique. Pour ces salariés, l'aventure dans les entreprises libérées est souvent de courte durée et compliquée. Bob Koski de Sun Hydraulics affirme qu'une culture d'entreprise libérée est réservée aux adultes responsables, à ceux qui sont bons juges et capables de s'autogérer (11). Liisa Joronen de SOL admet qu'un système libéré ne s'adresse pas à toute la population et peut être très pénible pour certains, parce que la liberté s'accompagne de responsabilités dont certains ne veulent pas et qu'un lieu de travail où règne la liberté exige une grande autodiscipline (11). De plus, la libération des énergies de travail peut conduire à la libération des conflits, or il n'y a plus de responsables pour traiter les jeux de pouvoir entre chacun. De ce fait, il en va de la responsabilité de tous de s'organiser pour enrayer les conflits le plus rapidement possible, et cela ne convient pas non plus à tout le monde. En autogouvernance, il n'est plus permis de créer ou d'alimenter des conflits non constructifs, de prendre parti pour des avis ou d'ignorer les conflits en fermant les yeux sur les problèmes (2,16). Les salariés ne peuvent plus non plus se plaindre car ils ont l'entière liberté de modifier tout ce qui ne leur convient pas, or certaines personnes ont besoin de se plaindre pour exister, pour eux non plus, l'entreprise libérée n'est pas adaptée (16). Certains également ne se jugent pas assez créatifs pour intégrer une entreprise libérée (16). En somme, tout le monde n'est pas fait pour travailler dans une entreprise libérée.

Certaines attitudes de salariés doivent alerter les managers sur leur mal-être comme par exemple l'absentéisme, l'absence de propositions d'idées, l'absence de collaboration lorsque son avis lui est demandé, des critiques non constructives, du pessimisme sans réelle justification ou une remise en cause du processus de libération. Ce peut être également des plaintes récurrentes, des salariés qui n'assurent pas leurs responsabilités ou leurs erreurs, accusent les collègues, ne font pas confiance ou attendent passivement des ordres (16). Des pensées types de salariés doivent également alerter comme le fait de penser que l'entreprise est trop grande pour être libérée, l'incompréhension de changer un système qui fonctionne relativement bien, penser que la nature humaine est mauvaise et que les salariés ne peuvent pas changer. Pour ces employés, qui ont un sentiment de perte de leurs repères, il ne faut surtout pas les ignorer mais bien les convaincre que la libération est la meilleure solution pour eux et l'entreprise, mais également les considérer comme une ressource d'intelligence indispensable à la croissance de l'entreprise. Evidemment, plus le salarié est désengagé, plus il va demander au manager de la reconnaissance, de la considération et de l'estime pour être convaincu que la libération est bénéfique (12). S'il n'est pas persuadé après plusieurs mois d'attention que la libération est intéressante, il faut l'accompagner dans la recherche d'un poste dans une entreprise plus conventionnelle.

3.3.6. Des exemples d'échecs

3.3.6.1. Oticon

La société Oticon est un fabricant danois de prothèses auditives. Lars Kolind a été nommé directeur général le 1^{er} septembre 1988. À Noël 1989, il diffusa un manifeste de six pages où il explique l'ensemble des changements qui vont être mis en place chez Oticon (Annexe 5). Les évolutions ressemblent dans les grandes lignes à ce qu'ont mis en place les autres leaders libérateurs. Il s'agit de modifier la conception des emplois pour correspondre aux talents de tous, tout le monde devient polyvalent. La structure hiérarchique est supprimée ainsi que tous les titres pour être revue en projets interactifs avec des leaders. L'informatique remplace tous les papiers dans un but écologique. Chacun peut décider de travailler où il veut, car le télétravail est autorisé. L'idée est de rétablir le dialogue et les relations humaines plutôt que les mails à profusion. Les bureaux sont transformés en open space vivants où aucun espace n'est attribué, avec des plantes et des couleurs. Chacun doit comprendre ce qu'il fait, pourquoi il le fait, et comment il s'intègre dans la vision d'entreprise. Le contrôle est supprimé et les responsables se consacrent à satisfaire le client. Pour résumer, dorénavant, chacun fait ce qu'il aime et ce qu'il sait faire. Les barrières sont supprimées et Oticon devient une grande équipe qui travaille main dans la main (79).

Les dirigeants et les managers se sont réunis pour décider que les salariés devaient être traités avec égalité, avoir des responsabilités, se développer, vivre de nouvelles expériences, remplir des tâches passionnantes et stimulantes et devaient avoir plus de liberté tout en conservant une organisation structurée. Kolind a vu les responsables un par un pour leur proposer de partir s'ils n'acceptaient pas le changement. Tout le monde a souhaité rester (79).

Durant les années qui suivirent, Oticon qui était en perte de vitesse vers la fin des années 1980, rattrapa son retard par rapport à ses concurrents. Entre 1989 et 1999, le chiffre d'affaire a été multiplié par près de 400%. L'entreprise Oticon était cotée en bourse et avait développé des succursales à l'international. Tout fonctionnait parfaitement pour cette société qui pensait avoir réussi sa campagne de libération (11).

Quelques années après la libération, le personnel exprima son mal-être car les valeurs d'Oticon n'étaient plus respectées depuis bien longtemps par les cadres. Les salariés ne se sentaient plus traités en égaux et il n'y avait plus de confiance dans l'environnement de travail. Les idées et projets des salariés gérés par un comité de pilotage étaient étouffés. C'était la fin de la liberté chez Oticon car les cadres avaient réinstauré leurs règles. Lars Kolind, déçu, finit même par quitter la société (11).

Selon l'analyse d'Isaac Getz et Brian M. Carney, à première vue, Kolind avait les bons outils, la bonne approche, il a pris les bonnes idées de chaque leader libérateur, « la culture que Kolind avait mise en place présentait un certain nombre de caractéristiques d'une organisation libérée ». Il a modifié les emplois comme chez W. L. Gore & Associates, supprimé des strates hiérarchiques comme chez FAVI ou Poulton, supprimé le papier comme

chez USAA, proposé le télétravail comme au ministère des transports belge ou chez SOL, préféré le dialogue humain comme chez Buurtzorg... « Mais il lui manquait plusieurs éléments indispensables pour préserver cette liberté ». « Kolind a cherché à lancer sa campagne de libération avec des directeurs qui n'étaient pas convaincus par le projet ni par la nécessité de changer de mode de travail », or une campagne de libération réussie doit bien sûr inclure les salariés de la base dans sa construction. Ce sont eux qui doivent exprimer leurs besoins et les cadres sont là pour y répondre en mettant en place des actions. Les propositions de changement doivent venir des salariés, mais c'est la direction qui doit soutenir cette libération et être pleinement convaincue. « Des salariés qui s'étaient vu promettre une entière confiance estimaient qu'ils n'étaient pas traités en égaux et réclamaient des changements ». La hiérarchie d'Oticon profitait de nombreux avantages sociaux tels que des places de parking privilégiées ou de grands bureaux dont ils n'avaient pas envie de se priver. Ils n'ont pas non plus voulu se passer de leur pouvoir et des avantages qui vont avec. L'autre élément qui a conduit à cet échec était une vision erronée de l'entreprise par les managers « La vision d'Oticon n'était pas suffisamment claire, et elle n'était pas adoptée par tous. De plus, chose capitale, ni le directeur général ni d'autres leaders clés de la société ne s'étaient donné la peine de faire comprendre aux salariés la vision d'entreprise et leur rôle dans cette dernière ». Et dernier point, toujours selon l'analyse d'Isaac Getz et Brian M. Carney, Lars Kolind s'est laissé déborder par le travail, il n'a pas assumé le rôle de garant de la culture libératrice. S'il avait pris le temps d'écouter le personnel, il se serait rapidement rendu compte que la campagne de libération déviait de sa direction et conduisait à l'échec (11).

Concernant les managers, Kolind aurait dû forcer le départ de ceux qui ne croyaient pas à son envie de libération. Comme l'a fait Tony Hsieh chez Zappos.com, qui offre une prime de départ équivalente à un mois de salaire à ceux qui ne partagent pas les valeurs libératrices de l'entreprise (43). Le maintien des managers intermédiaires égocentriques, qui bafouent les valeurs humaines et libératrices comme la confiance, l'égalité et l'autonomie, et usent de méthodes de management traditionnelles, une vision mal comprise et non partagée ainsi qu'une absence d'écoute des collaborateurs peut mettre en péril la réussite de la libération. Jean-François Zobrist disait à ses managers qui ne s'intégraient pas dans la vision libératrice : « *Vous avez toute la liberté et tout le temps que vous voulez pour trouver à l'intérieur de l'entreprise une activité plus constructive, pour vous-même d'abord, et ensuite pour le bien collectif* » (28). Un manager qui ne trouve pas sa place dans une équipe autodirigée met en péril l'équilibre libérateur, la direction doit donc trouver des solutions pour ces managers.

3.3.6.2. Général Motors

Général Motors a vécu le même échec lors de sa campagne de libération. Cette entreprise était impressionnée par la réussite de Toyota Motor Manufacturing qui est devenu un leader de la construction automobile grâce à la « *Toyota Way* » dont les deux piliers fondamentaux sont : le respect de l'humain et le développement du progrès continu. Général Motors a

alors copié l'intégralité du système Toyota mais ils n'ont pas pris en compte une dimension importante, c'est que chaque entreprise possède sa propre « âme » avec son histoire, sa culture et ses salariés. Il est donc préférable de s'inspirer des outils et des modèles qui ont fait leurs preuves dans d'autres entreprises mais il faut les adapter en collaboration avec les salariés. Chez Général Motors, les employés ont vu les outils de la libération comme une nouvelle contrainte plutôt que comme une possibilité d'accéder à la liberté et à l'autonomie (12). Comme le dit l'expression « souvent copié mais jamais égalé », de nombreuses entreprises ont voulu copier la « *Toyota Way* » en voyant le succès de cette entreprise. Mais, toutes commettaient la même erreur, négliger l'aspect humain pour se focaliser sur les outils du progrès uniquement pour faire du profit de la situation. Le respect de l'Homme constitue une dimension managériale fondamentale à la réussite. La résultante de cette négligence est simple, Toyota continue d'évoluer pendant que les plagiaires n'atteignent pas les niveaux de créativité et de performance escomptés (51).

3.3.6.3. Auchan

Le supermarché Auchan de Saint-Quentin-en-Yvelines a été choisi comme magasin pilote de l'organisation libérée. La nouvelle était très bien accueillie, les salariés étaient convaincus et engagés. Isaac Getz est venu les aider à développer la liberté. Mais au fil des mois, les salariés cumulaient leurs anciennes tâches avec leurs nouvelles missions, sans reconnaissance ni contrepartie. Une fois les salariés autonomes dans leurs nouvelles responsabilités, Auchan a décidé de supprimer dans toute la France 800 postes de responsables dont 200 seconds de rayon (équivalent agent de maîtrise), 450 chefs de rayon et 150 chefs de secteur (équivalent cadres). L'opération « liberté » était en réalité pour Auchan, une envie de réaliser des économies et de réduire les effectifs (39). Alléger la hiérarchie ne signifie pas licencier les responsables, ils ont des connaissances, des compétences et de l'expérience qu'il ne faut pas négliger. Libérer une entreprise signifie revoir l'organisation pour redistribuer les missions et les responsabilités, mais la libération ne permet pas de réduire le personnel. L'autre erreur d'Auchan a été de n'apporter aucune reconnaissance, ni financière ni orale, les salariés se sont rapidement démotivés et l'expérience a échoué.

3.3.7. La gestion des crises financières

Dans les sociétés classiques, les crises financières externes et internes conduisent à des licenciements et des restrictions de budgets. Cela n'apporte rien de positif aux salariés car dans ces situations, le clivage s'amorce petit à petit entre direction et salariés. Les salariés sont stressés à l'idée de restreindre leurs dépenses quotidiennes et vivent difficilement l'insécurité de l'emploi. Ils ne comprennent pas toujours les décisions de la direction. Chacun souhaite défendre ses intérêts, par exemple, là où les dirigeants voient des économies dans les fournitures et le matériel, les salariés voient des économies dans les salaires du top-

management. En temps de crise, chacun « tire la couverture à soi », oublie l'intérêt collectif et une sorte de psychose s'installe où chacun voit la difficulté de ses propres efforts mais pas celle des autres. La réduction des coûts est une contrainte abstraite que l'opérationnel a du mal à appréhender et à comprendre, de plus, direction et salariés auront bien du mal à s'accorder sur des restrictions budgétaires. Alors que, produire plus de pièces par heure est une mesure que l'opérationnel comprend très bien et qu'il a envie de développer. C'est une idée qu'il accepte parfaitement à condition que les raisons soient justifiées : un nouveau client, une crise financière à surmonter, ou autre. Les opérateurs vont rapidement proposer des pistes d'amélioration pour produire plus alors qu'ils n'auraient pas forcément mis autant de cœur à restreindre leurs coûts (23,62).

Pour les entreprises libérées, les crises ne sont pas des situations courantes car ces sociétés ont des résultats exceptionnels et sont souvent leaders dans leur domaine (11,16). En revanche, pour celles qui subissent les crises économiques, elles ont une méthode bien différente des entreprises conventionnelles pour traiter leurs problèmes financiers.

Après la guerre du Golfe, FAVI a subi la crise de l'automobile. Là où n'importe quelle entreprise aurait déployé un plan social, Zobrist a fait arrêter toutes les machines et a réuni tout son personnel (intérimaires inclus). Il a expliqué la situation financière de FAVI en toute transparence en ajoutant qu'il n'avait aucune idée de ce qu'il pouvait faire pour redresser l'entreprise. Il était sincère, il n'avait vraiment aucun plan, mais il avait entière confiance en ses salariés et ne voulait pas briser cette relation en montant un plan social sans leur en parler. La parole étant très libre, un salarié a proposé une solution assez rapidement. L'idée était de garder l'intégralité du personnel, même les intérimaires mais en ne travaillant que trois semaines dans le mois, ce qui impliquait une réduction de salaire d'environ 25%. Zobrist a interrogé les autres opérateurs sur d'éventuelles autres idées et sur leur point de vue à propos de celle de travailler moins pour éviter le licenciement. En trente minutes, la décision était acceptée et la réunion close. Il a suffi de seulement trois mois pour redresser FAVI et reprendre tout le monde à plein temps. Que l'idée soit bonne ou non, en tout cas elle a été choisie par les salariés, et donc acceptée. Personne ne s'est plaint de la réduction de salaire, personne n'a manifesté de haine, de violence, personne n'a proposé de faire la grève car chacun a eu la possibilité d'exprimer son opinion. Chez FAVI, les salariés sont soudés dans la réussite comme dans l'échec, et tout le monde sait que les solutions doivent être trouvées ensemble (16).

Jos de Blok a vécu le même scénario lorsque les sociétés d'assurance ont gelé les paiements pour Buurtzorg. C'est grâce à son intranet qu'il a contacté toutes les infirmières pour leur dire la vérité et trouver une solution. Il a fallu deux jours pour traiter le problème et quelques jours plus tard, les assurances débloquaient l'argent. Ce fut plus long que chez FAVI, mais il y a environ 400 personnes chez FAVI (80) contre plus de 9000 chez Buurtzorg (81).

4. REDUIRE LA
BUREAUCRATIE,
REDISTRIBUTION
DES ROLES
HIERARCHIQUES ET
DEFINITION D'UNE
VISION, D'UNE
STRATEGIE POUR
PERENNISER
L'ENTREPRISE

4.1. SUPPRESSION DE LA BUREAUCRATIE

La méthode bureaucratique de gestion d'une entreprise semble naturelle à tout salarié des entreprises conventionnelles. À l'inverse, les salariés des entreprises libres ne souhaitent pas revenir aux anciens modèles hiérarchisés et bureaucratiques et communiquent avec les médias pour faire connaître leur modèle d'entreprise. Selon Jean-François Zobrist, environ 50% de l'énergie du système bureaucratique est perdue dans le combat contre lui-même. C'est-à-dire que la structure perd du temps à « se battre » contre la propre structure qu'elle a bâtie comme par exemple la gestion de documents inutiles (création, mise à jour), les contrôles multiples (horaires, commandes, budgets et autres), les canaux de communication défaillants retardant l'arrivée ou la recherche d'informations, la multiplication d'indicateurs peu pertinents, les formulaires d'approbation justifiant la présence de strates hiérarchiques ne produisant aucune richesse, et autres selon les entreprises (49).

Pour qu'une entreprise soit viable, elle doit compter environ 80% de productifs pour 20% de services support. Ces 20% restants sont justifiés pour deux raisons : soit l'opérationnel n'a pas le temps de gérer ces 20% d'activité, soit ces services apportent une réelle expertise de pointe dans leur domaine, irremplaçable, justifiant leur maintien (82). Dans l'industrie pharmaceutique, certains services comme l'Assurance Qualité, le Contrôle Qualité ou la métrologie ont des missions pointues et chronophages, l'opérationnel ne peut donc pas gérer l'intégralité du processus seul. De plus, comme évoqué auparavant, il est important que ces services gardent une indépendance décisionnelle vis-à-vis de la production. C'est pour cette raison qu'une proportion de services support de 25 à 30% est probablement plus adaptée dans le cadre de l'industrie du médicament.

4.1.1. Les origines de la bureaucratie

Pour trouver l'origine de la bureaucratie, il faut remonter à la fin du XVIII^e siècle, début du XIX^e. C'est le début de la révolution industrielle et de la production de masse. La bureaucratie se développe pour imposer une discipline stricte dans le but d'obtenir une production homogène, rapide et de qualité constante. À cette époque, les industries recrutent des salariés pour leurs capacités physiques et non pour leurs capacités intellectuelles. En effet, la plupart des salariés sont illettrés et peu cultivés car l'école n'est pas obligatoire. Se développe alors dans ces usines la bureaucratie avec les strates hiérarchiques, les standards de travail, les services supports tels que les ressources humaines ou les finances, les contrôles divers se multiplient. Le fonctionnement bureaucratique s'est installé au fil des décennies et est toujours utilisé aujourd'hui dans les entreprises conventionnelles (11).

Josiah Wedgwood, est le père des entreprises « comment » et de leur bureaucratie (11). Fondateur d'Etruria en 1769, une usine de fabrication de céramiques, il adopte rapidement les systèmes de surveillance des opérateurs par des contremaîtres. Il est également adepte

des plannings, de la division du travail, des horaires fixes et de la pointeuse. Il fait faire à ses salariés de longues journées de travail, sans eau à disposition, sans repos, ni congés. La productivité sur les lignes de fabrication était satisfaisante, mais les salariés étaient désengagés, leurs conditions de travail étaient difficiles et leur salaire très faible (11).

Aujourd'hui, la population est instruite et certains n'acceptent plus ces méthodes de fonctionnement. À la fin du XVIII^{ème} siècle, les salariés peu instruits étaient satisfaits d'avoir un travail, malgré des conditions difficiles, ils ne cherchaient pas à être autonomes ou libres. La structure leur convenait et la productivité satisfaisait les dirigeants de ces entreprises. Depuis quelques années, certains salariés ont d'autres attentes et d'autres besoins, les entreprises libérées peuvent répondre à ceux-ci. Les employés souhaitent être traités et managés différemment, cela implique entre autres de limiter la bureaucratie.

4.1.2. L'organigramme

4.1.2.1. Les limites de l'organigramme traditionnel

Un organigramme hiérarchisé tel qu'il est dans les entreprises conventionnelles sous-entend que (11) :

- L'Homme est peu intelligent et inférieur, il lui faut donc des cadres diplômés pour lui expliquer comment faire son travail.
- L'Homme est irresponsable, il a donc besoin d'un supérieur pour le contrôler et prendre des décisions à sa place.
- L'Homme est paresseux et cherche à s'économiser, la hiérarchie lui impose donc des cadences, des horaires et des règles.
- L'Homme n'est pas honnête, les outils de travail, les consommables et les fournitures sont alors gardés précieusement par les responsables.

En résumé, l'organigramme émet le postulat que l'Homme est inintelligent, irresponsable, paresseux et malhonnête. Tandis que les entreprises libérées sont basées sur un ensemble de croyances où l'Homme est intelligent, créatif, travailleur, aime les responsabilités et sait s'autogérer lorsqu'il est engagé. Ces entreprises misent donc sur la suppression de l'organigramme hiérarchique. Elles pensent que l'absence d'organigramme est plus épanouissante car la structure libérée ne rabaisse pas l'humain et fait confiance à la nature humaine ainsi qu'à ses compétences.

En réalité, c'est le système qui fait l'Homme. C'est-à-dire que si le système considère l'Homme comme malhonnête et protège tout sous clé, alors l'Homme sera tenté de devenir malhonnête. De la même manière, si le système considère l'Homme comme paresseux et l'encadre trop strictement, alors il finira par mesurer ses efforts pour réaliser le strict nécessaire. Si le système considère l'Homme comme irresponsable et contrôle les horaires par exemple, alors l'Homme se focalisera sur la pointeuse et non sur le travail, les résultats

et le client. C'est bien le système qui a démotivé et désengagé 90% des salariés car il est peu probable qu'une telle proportion d'individus ait été embauchée sans aucune motivation, ils ont donc perdu leur engagement par la suite. L'entreprise tend à dévaloriser l'Homme, le laissant penser qu'il n'est pas à la hauteur des exigences de son entreprise. Il faut donc faire évoluer le système pour faire évoluer l'Homme et pour modeler l'environnement le plus favorable à la performance de tous (23).

Un poste figé sur un organigramme a tendance à prendre une vie propre. C'est-à-dire qu'au moment de la création du poste, celui-ci répondait à un besoin de l'entreprise. Mais les besoins d'une entreprise évoluent avec le temps, tandis que les postes et les organigrammes sont eux, beaucoup plus statiques et figés. Dans les entreprises conventionnelles, les suppressions ou mouvements de poste sont ponctuels et encadrés dans des grandes restructurations d'organisation (annuelles ou biennales* en général). Cependant, ces dernières perturbent l'équilibre de l'entreprise et des salariés qui ressentent un sentiment d'insécurité, de plus, le manque de transparence encourage les rumeurs. Dans les entreprises libérées, les salariés sont habitués à modifier les postes, à les supprimer et à en créer d'autres au gré des évolutions des besoins de l'entreprise et des clients. Ce sont souvent eux qui observent ces besoins, analysent et proposent des changements. Mais ils n'attendent pas d'avoir plusieurs postes à modifier pour tout restructurer, ils procèdent aux changements au fur et à mesure pour être le plus réactif possible vis-à-vis des nouveaux besoins de l'entreprise ou des clients.

Gary Hamel est président de Strategos (un cabinet de conseil en management), il a écrit quelques articles pour le Harvard Business Review. Il est intervenant à la Harvard Business School et la London Business School. Selon lui, la hiérarchie diminue la possibilité de prendre des bonnes décisions car plus les décisions sont importantes, moins il y a de personnes ayant un statut suffisant pour contester les mauvaises. De plus, les managers les plus puissants sont très éloignés du terrain et prennent des décisions qui vont parfois à l'encontre de la logique du terrain, ou sont inapplicables. Dans tous les cas, les salariés de la base sont rarement consultés dans la prise de décisions. La hiérarchie ralentirait la prise de décisions en raison du grand nombre de jugements qu'elle a à rendre, alors que la plupart pourraient être traités à la base de la pyramide hiérarchique. Les employés du terrain sont déresponsabilisés par la hiérarchie car ils doivent faire approuver tous leurs faits et gestes par leurs responsables, ceux-ci n'ont donc plus le temps de se focaliser sur les points importants (45).

La pyramide hiérarchique est un concept encore très utilisé en entreprise malgré le fait qu'il ne réponde plus à tous les besoins actuels. La multiplication des strates hiérarchiques freine considérablement la réactivité, la communication, l'autonomie et ne tient compte ni de l'humain ni du client (49). L'organigramme figé et strict ne permet pas de réagir rapidement aux variations des besoins des clients (nouveaux contrats, variations des volumes ou autres). Dès lors qu'un changement majeur intervient dans un plan de production, certains services vont être submergés de travail, tandis que d'autres seront en sureffectif, mais la structure

figée ne saura pas s'adapter dans des délais très courts pour satisfaire cette nouvelle demande.

L'organigramme traditionnel laisse sous-entendre que le pouvoir est détenu en totalité par le PDG et que la base subit ce pouvoir. Il est vrai que les ordres, les objectifs et les instructions sont dictés par la direction et redescendent dans les ateliers par des intermédiaires. Mais, les producteurs de richesse sont les opérateurs, la base de la pyramide, ce sont eux qui grâce à leur production, vont permettre de livrer le client et faire des bénéfices. Si les opérateurs décident d'arrêter de produire, de réduire la qualité de leur production ou leurs cadences pour produire moins, ou encore de faire grève, c'est tout un système de production, de qualité et de satisfaction du client qui s'effondre. Finalement, le pouvoir n'est peut-être pas à l'exclusivité du patron, les opérateurs ont de l'influence dans leur entreprise, à leur échelle. Les organigrammes modernes et les entreprises libérées offrent simplement aux salariés la possibilité de détenir tout le pouvoir, et de proposer à la direction d'autres missions plus épanouissantes, enrichissantes et utiles (chapitre 4.2.10.) (49).

Un organigramme classique pour la production ressemble à ceci (62) :

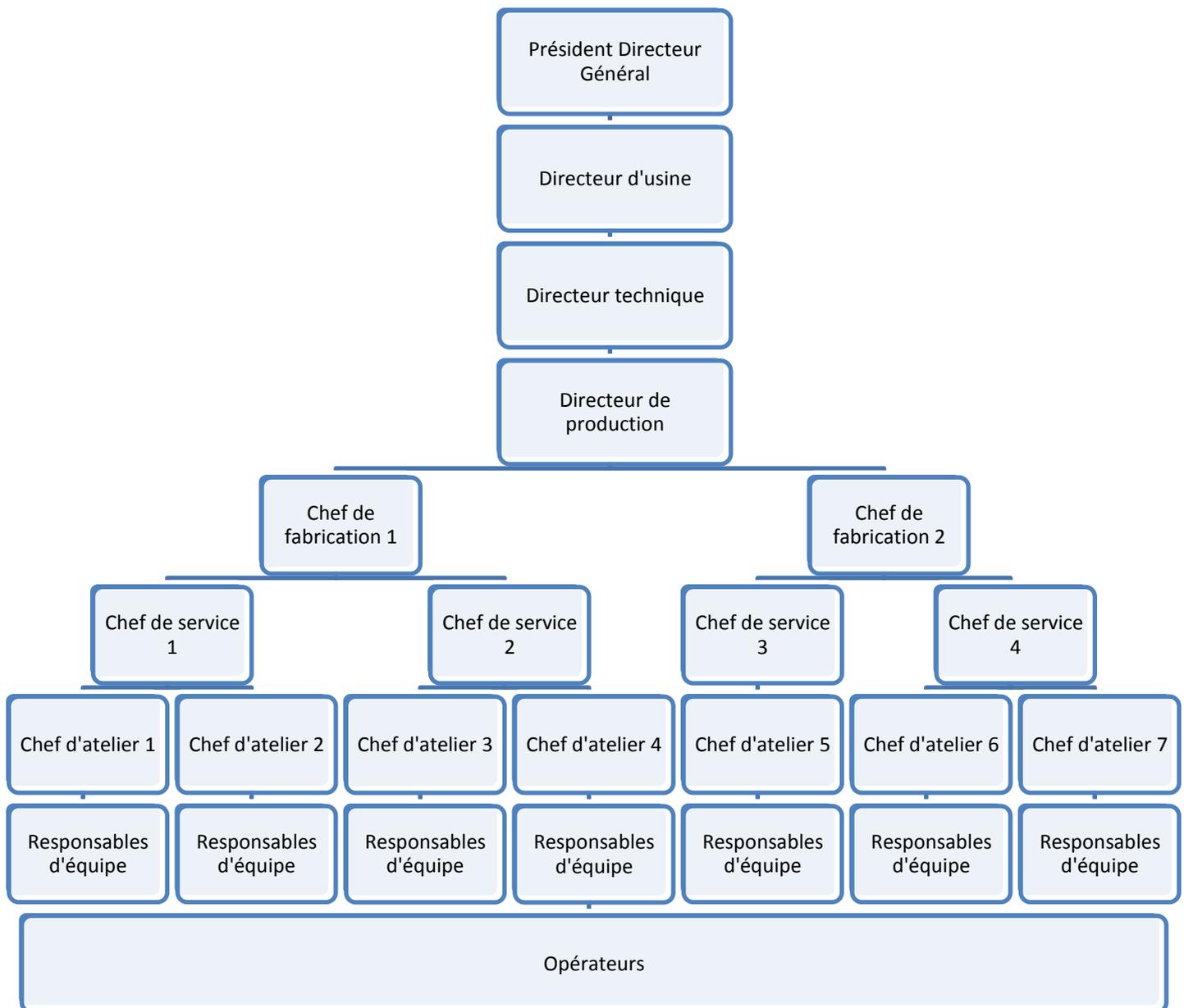


Figure 5 - Interprétation d'un organigramme classique en production selon Jean-François Zobrist (62)

Les titres peuvent varier selon les entreprises mais le nombre de strates hiérarchiques est souvent le même dans les grands groupes, entre 6 et 8. Avec ce type d'organigramme, en plus des problématiques évoquées ci-dessus, il existe un problème récurrent, c'est l'absence d'une place bien définie pour le client dans la pyramide. Il communique le plus souvent avec le haut de la pyramide hiérarchique alors que c'est la base qui répond à son besoin (62). Cependant, les normes qualité, notamment les normes ISO exigent que la satisfaction du client ait une place prépondérante dans l'entreprise.

4.1.2.2. Les nouveaux organigrammes

Les entreprises libérées ont simplifié leur organigramme et il reflète leur vision : l'autonomie des collaborateurs et la satisfaction du client. Le schéma ci-dessous est une interprétation de l'organigramme de FAVI avec les clients en haut du processus qui représentent les chefs, en effet c'est selon les besoins qu'ils émettent que la production est adaptée. En dessous, les mini-usines avec les opérateurs qui veulent être aimés par leur client et font tout pour le satisfaire (62).

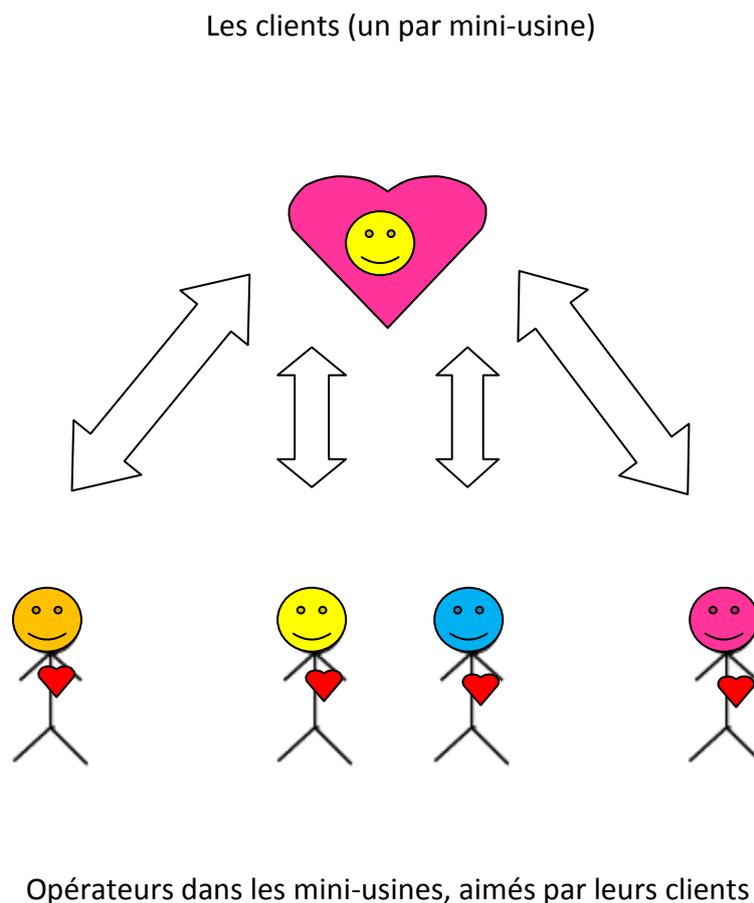


Figure 6 - Interprétation de l'organigramme FAVI (62)

Cet organigramme est transposable à toutes les usines de fabrication. Les opérateurs peuvent interagir directement avec les clients, écouter leurs demandes, répondre à leurs réclamations ou animer les échanges entre client et producteur. Contrairement aux idées reçues, les opérateurs n'ont pas moins envie que la direction de satisfaire leurs clients. Mais les entreprises traditionnelles éloignent tellement le client des opérateurs qu'ils ne se sentent pas investis dans le processus global de satisfaction du client. Beaucoup ne savent même pas pour quel client ils travaillent. Le choix de FAVI de faire interagir directement le client et les opérateurs a été révolutionnaire et très positif puisque depuis la libération de FAVI, ils n'ont jamais livré le client en retard une seule fois et n'ont jamais eu de problème de qualité sur leurs produits. Leur croissance démontre l'efficacité du système. La motivation

des opérateurs à être aimés par leur client est indéfectible depuis trente ans. Ils ne sont pas mieux payés que dans les entreprises concurrentes, ce n'est donc pas l'argent qui les motive. Mais ils savent pour qui et pourquoi ils travaillent et cela leur suffit à déployer tous les moyens nécessaires à la satisfaction de leurs clients (23,62).

Les organigrammes de certaines entreprises libérées se schématisent par des cercles imbriqués les uns dans les autres. Chaque cercle représente un service, un projet ou une équipe et tout le monde travaille ensemble, communique et interagit, sans distinction de fonction ou de statut. En revanche, dans ces structures libérées, chacun est différencié et reconnu pour son expérience, son savoir, son expertise, sa capacité à travailler en groupe, à fédérer les salariés autour de lui, à proposer des idées et des projets innovants. Le terme de hiérarchie « plate » est souvent employé pour parler des organigrammes des entreprises libérées mais ce terme est mal adapté car dans chaque projet, dans chaque groupe de travail ou service, ceux qui ont de l'expérience et des compétences ont plus d'influence que les autres. Il est vrai que ce n'est pas une hiérarchie de « responsable » à « subordonné » mais elle s'exprime sous la forme de « expérimenté » à « novice » ou « compétent » à « apprenant ». Celui qui a de l'expérience et des compétences n'a pas de pouvoir décisionnel plus important que les autres, mais il peut se voir offrir par ses collègues, une place de leader, son avis sera alors écouté et il sera respecté pour ce qu'il peut apporter à l'entreprise. Le terme plus juste est de parler de hiérarchie mobile et vivante, de cercles imbriqués ou de hiérarchie de pouvoir, de savoir ou de talents. Chacun peut piloter un projet un jour et avoir un rôle mineur dans un autre projet le lendemain. Rien n'est figé dans un organigramme, toutes les activités et les salariés s'adaptent aux besoins évolutifs de l'entreprise pour satisfaire au mieux le client (16).

Pour l'industrie pharmaceutique, les alternatives à l'organigramme sont des postes qui suivent la progression des besoins réels de l'entreprise tout en respectant le sweet spot. Les changements de poste doivent s'adapter aux besoins de l'entreprise en temps réel et ne pas attendre les restructurations. Les salariés migrent alors d'une mission à l'autre en fonction des impératifs de leurs emplois du temps, de leurs envies et des besoins changeants de l'entreprise. Ces organigrammes mouvants s'adaptent aux besoins et permettent à chacun d'être polyvalent.

Il existe une autre alternative à l'organigramme, utile et constructive, c'est le tableau des compétences. Il peut être matérialisé par un poster géant avec tous les salariés où sont répertoriées les informations suivantes : nom, prénom, portrait, coordonnées, nom du service et toutes les compétences du salarié. L'intérêt du tableau des compétences est assez évident, il permet de solliciter les bonnes personnes pour les bonnes questions et donc de gagner en temps et en efficacité (23).

Poult, Chronoflex, W. L. Gore & Associates, FAVI, GT Location, Morning Star, Buurtzorg, SEMCO et d'autres ont choisi de supprimer leur organigramme pour laisser place à des engagements, des organigrammes en cercles imbriqués, des hiérarchies de pouvoir ou des structures à deux strates (clients et opérateurs) (2,11,38,39,41,45).

4.1.3. Alléger le système documentaire

4.1.3.1. La description de poste

Selon Robert Townsend, la description d'un poste (11) :

- Fige le poste car le salarié est limité aux missions qui sont décrites dans cette fiche, sa créativité et sa polyvalence sont alors étouffées.
- Coûte de l'argent et encourage la bureaucratie car la description nécessite de l'écriture, des recherches, des révisions régulières, des approbations, des signatures et de l'archivage.
- Un poste dont les missions sont trop détaillées peut démoraliser par l'étroitesse de ses possibilités d'actions et faire fuir les plus compétents.

Les descriptions de poste, tout comme les titres hiérarchiques et les organigrammes ne répondent pas aux besoins mouvants des entreprises, ils ne permettent pas de s'adapter et sont donc obsolètes dans un monde mondialisé où tout évolue à grande vitesse. Elles ont été supprimées chez GT Location, Poulton, FAVI, W. L. Gore & Associates, Morning Star, Richards Group, SOL (11,39,45,47,59).

Dans l'industrie pharmaceutique, certaines responsabilités sont décrites dans les BPF (Bonnes Pratiques de Fabrication) et dans le CSP (Code de la Santé Publique), il n'est donc pas possible de tout supprimer. Mais il est possible de fortement alléger le système en ne gardant que les quelques descriptions de poste obligatoires comme le Pharmacien Responsable par exemple.

4.1.3.2. Les procédures et modes opératoires

Dans plusieurs entreprises libérées telles que FAVI, Harley, 3M, Google, SEMCO ou W. L. Gore & Associates, le système documentaire a été entièrement revu afin de l'alléger au maximum. Ils n'ont gardé que les documents réellement utilisés au quotidien afin de réduire la complexité du travail. En effet, de nombreuses règles écrites ou procédures sont d'une utilité qui peut être remise en question, qui ne sont pas utilisées ou pas respectées. Le documentaire doit être là pour aider les opérateurs et non pour les embarrasser (49).

Dans l'industrie pharmaceutique, il y a un cadre réglementaire plutôt strict à respecter avec les BPF, les normes ISO (International Organization for Standardization) et le CSP. Les BPF exigent un certain nombre de procédures en vigueur sur un site pharmaceutique, comme par exemple celles à propos des diverses qualifications et validations, l'assurance qualité, la formation du personnel ou le nettoyage des équipements. Toutes les procédures, mode opératoires, protocoles, rapports sont obligatoires et constituent la traçabilité de fabrication des produits pharmaceutiques. La réglementation est exigeante avec l'industrie du médicament car il n'est pas un produit comme les autres, sa qualité est donc importante pour la santé des patients. Les exigences réglementaires définissent alors les limites du cadre

de l'allègement de la documentation. En revanche, l'industrie pharmaceutique a la possibilité de réduire son système documentaire tout en respectant la réglementation et en conservant les modes opératoires et procédures réellement utilisés. Pour l'opérationnel, le fait d'avoir un système documentaire trop chargé est contre-productif, cela les démotive et ils ont le sentiment de passer plus de temps à remplir des documents qu'à produire des médicaments. Ils considèrent que l'excès de documents encadre trop la fabrication et limite ainsi les possibilités d'amélioration, les essais et la créativité. Le système documentaire trop chargé donne l'impression à l'opérationnel de n'avoir aucun contrôle sur son travail tandis que pour les cadres, il donne l'impression que tout est sous contrôle. En outre, plus le système est lourd, moins l'opérationnel respecte les procédures car il n'en comprend pas toujours l'utilité et ne peut pas tout maîtriser (4).

L'allègement du système documentaire est long et complexe, encore plus dans l'industrie pharmaceutique, c'est pour cette raison qu'il peut être intéressant de passer par un prestataire extérieur, expert dans la gestion documentaire pharmaceutique, afin de gérer ce point fastidieux. En effet, il faut connaître parfaitement les exigences réglementaires pour identifier les procédures obligatoires et réaliser une longue étude de terrain afin d'échanger avec les salariés sur les procédures réellement utilisées. En revanche, une fois l'allègement achevé, le bénéfice est important en termes de temps, de motivation et d'argent.

En effet, la réduction de la documentation à son strict nécessaire permet de réduire le temps passé par tous les acteurs du processus de gestion documentaire. Réviser un document suite à péremption, ou modifier un document devenu désuet, fait intervenir des nombreuses personnes : un rédacteur, un expert aidant le rédacteur, un ou deux vérificateur(s) pour la véracité des informations et données brutes, un approbateur pour engager sa responsabilité, un diffuseur pour mettre à disposition le document et éventuellement un formateur pour expliquer le document (les postes sont mutualisés dans les plus petits groupes). Chaque modification prend du temps notamment pour identifier les passages à modifier, enquêter sur le terrain, vérifier les informations, s'assurer que tous les documents en lien sont toujours à jour, vérifier la concordance du document avec le terrain et suivre le processus de signatures. Réduire le système documentaire n'allègerait pas ce travail mais permettrait de l'exécuter uniquement pour des procédures obligatoires ou réellement utilisées, faisant gagner un temps précieux.

L'autre bénéfice de l'allègement documentaire est la réduction de la complexité du travail des opérationnels et le maintien de leur attention sur leurs objectifs. Un système documentaire trop lourd peut les dévier de leur objectif principal de productivité. La plupart des industries du médicament ont un système documentaire bien plus complexe que ce que la réglementation leur demande. Les opérateurs s'interrogent sur l'utilité de ces documents et sont démotivés par les nombreuses redites, leur absence d'intérêt et le temps qu'ils y consacrent, mais personne n'ose remettre en question le modèle. De plus, le surplus de document entraîne un risque d'erreurs plus élevé et finalement, les documents obligatoires et auditable sont parfois mal remplis en raison de la lassitude et de l'inattention des opérateurs à leur tâche. Le temps passé à remplir, vérifier, authentifier et archiver des

documents inutiles coûte cher à l'entreprise pour finalement n'apporter aucune plus-value sur la qualité du médicament. Tout document non exigé par les autorités de santé ou par les clients doit voir son maintien remis en cause afin de développer une traçabilité plus utile et efficace.

4.1.4. Des réunions efficaces et sans ego

Un des maux des entreprises actuelles sont les réunions interminables qui sont d'une utilité souvent remise en cause par les cadres eux-mêmes. Les réunions n'avancent pas, chacun se renvoie les responsabilités et personne ne prend de réelles décisions. Les managers passent une grande partie de leur journée en réunion, environ 200 heures par an. Certains cadres subissent les réunions à tel point qu'ils approuvent les points de décision sans oser donner leur avis, pour gagner du temps, limiter les débats et surtout parce qu'ils sont désengagés (16). L'inutilité de certaines réunions a inspiré Philippe Van Den Bulke et Bruno Jarrosson qui ont coécrit un livre sur le changement des organisations en entreprise. Un extrait de leur livre traitant des réunions a été repris de très nombreuses fois en tant que billet de blog humoristique sur bon nombre de blogs de management (Annexe 6).

Toute cette bureaucratie n'existe plus dans l'entreprise libérée car les réunions sont réduites à leur stricte utilité. Chacun est invité à venir en réunion avec toute sa personnalité et donc avec ses idées et ses avis. Le débat et le conflit sont permis dans la mesure où ils sont constructifs, intelligents et respectueux des idées des autres. Il est possible de donner son avis à condition de ne pas vexer les autres. Le conflit est vu comme bénéfique s'il est constructif, l'important est de le gérer sans hostilité et de bannir tous les mécanismes qui dévalorisent les idées des autres. Tous les avis sont partagés, écoutés et débattus dans le calme. C'est en libérant la parole que certaines idées créatives peuvent émerger.

Les hôpitaux psychiatriques Heiligenfeld ont mis en place un système de réunion avec des cymbales pour empêcher l'égo de refaire surface. L'instrument est confié à un participant en début de réunion et si, au cours de celle-ci, quelqu'un parle avec son égo au lieu de défendre la collectivité, il tape les cymbales. Tant que le son résonne encore, les participants doivent se taire pour réfléchir en leur for intérieur s'ils servent leur égo ou la collectivité. Petit à petit, l'égo a été banni de toutes réunions et les cymbales ne sonnent plus (14).

Dans les entreprises libérées, les sources de divergence d'opinion sont moins nombreuses que dans les organisations classiques car pour toute décision prise, toutes les personnes susceptibles d'être touchées par cette décision sont consultées. Les réunions sont donc en général plus sereines car ce sont plus des réunions d'informations et de partage que des débats interminables (14). Pour empêcher les mauvaises interprétations, Patrick Lencioni propose que chacun reformule et liste les engagements qu'il a pris lors de la réunion. Cet exercice met immédiatement en lumière toute erreur d'interprétation et permet de la traiter avant qu'elle n'engendre un conflit (42).

Dans l'industrie pharmaceutique et dans les usines de production en général, il existe un type de réunion parfaitement inefficace, ce sont les réunions planning hebdomadaires entre les responsables du service production et planning. Ce sont des réunions où chacun explique pourquoi il n'a pas pu respecter le planning de la semaine passée et pourquoi il ne va pas respecter le planning de la semaine à venir tout en cherchant des excuses et des coupables. La construction du planning de production pourrait être confiée aux opérateurs car ils en ont les capacités s'ils sont accompagnés au début. Ils pourraient alors échanger ensemble sur leurs points de blocage et trouver des solutions grâce à leurs savoirs et leur expérience. Ils peuvent alors se fixer eux-mêmes des objectifs réalisables pour la semaine à venir et tenir leurs engagements.

4.1.5. La gestion des conflits

Les sources de conflit sont nombreuses dans une entreprise comme par exemple les divergences d'opinion, les quiproquos, la jalousie ou les jeux de pouvoir. En réalité beaucoup de salariés ont peur du désaccord et l'évite, or, s'il est bien géré, il peut être bénéfique, voire même un catalyseur de l'innovation et du progrès. En effet, si chacun peut présenter ses opinions et défendre ses convictions intelligemment, alors le débat avance et de bonnes idées peuvent ressortir du conflit. Mais la plupart des salariés, après avoir vécu de mauvaises expériences de conflits, ne partagent pas leurs idées par peur du jugement ou du conflit. Il n'y a alors pas d'échange de point de vue, pas de débat et donc en définitive, pas d'innovation. La créativité est étouffée par le manque de débat. Il est vrai que le conflit est mauvais lorsque les personnes s'attaquent de façon non constructive, mais il existe des méthodes de gestion du conflit qui permettent de le rendre intelligent et constructif (42).

Les entreprises libérées ont choisi de développer un processus de gestion de conflit qui responsabilise les interlocuteurs et permet de faire ressortir le positif pour traiter définitivement le désaccord. Les conflits mal gérés coupent le dialogue et il reste toujours des résidus de ces différends. Voici les trois niveaux de résolution de conflit (14,16) :

- La première étape de la résolution du conflit est l'écoute active et la communication non violente entre les prenants parts. Ils se retrouvent et discutent pour trouver une solution à leur divergence d'opinion. La plupart des différends sont gérés de cette manière. En revanche, si aucune entente n'est concédée, les interlocuteurs passent à l'étape suivante.
- Dans le deuxième niveau, un tiers commun est choisi pour les deux parties, ils doivent avoir confiance en lui car il va jouer le rôle de médiateur. Son rôle n'est ni de trancher, ni de prendre parti, ni de prendre des décisions. Le but de cette étape est de faire émerger des solutions grâce aux questions que va poser le médiateur.

- Il est très rare d'aller jusqu'à la troisième phase, mais le processus de gestion de conflit le prévoit si besoin. Dans ce cas, un panel de personnes proches du sujet de conflit est constitué. Tout comme le médiateur, le groupe ne tranche pas mais écoute les deux parties et aide à la mise en forme d'un accord. Le groupe ne peut pas imposer de décision mais son autorité morale est telle qu'une solution doit émerger de cet échange.

Il est également possible, lorsque les salariés en ressentent le besoin, de nommer des « démineurs » de conflit, qui vont lever des points de désaccord pour les révéler et les traiter en équipe. De cette façon, le travail collaboratif évolue sur une base saine. Lorsque l'entreprise propose de gérer les conflits intelligemment, il ne faut pas hésiter à traiter des anciens désaccords ou des débuts de conflits pour assainir les relations professionnelles (42).

4.1.6. Embauches et départs

4.1.6.1. Embauches

Les leaders libérateurs ont un point commun, celui de toujours s'assurer, avant d'embaucher un collaborateur, que le candidat connaît, comprend et adhère à la vision de l'entreprise (11). Si tel n'est pas le cas, le candidat peut se désister immédiatement. Il est tout à fait classique, dans toutes les entreprises, que les candidats approuvent une vision d'entreprise sans vraiment ne la comprendre ni sans forcément être en accord avec cette dernière. Or, dans les entreprises libérées, si un salarié n'adhère pas à la vision, il ne sera pas productif et finira par quitter la société. Il arrive également que des candidats pensent apprécier la liberté mais finalement ont besoin d'un cadre strict, de règles et d'un manager. C'est en réponse à cette problématique que Jeff Westphal, propriétaire et directeur général de Vertex accueille les nouvelles recrues en leur disant : « Bienvenue à Vertex. Vous êtes libres de partir » (11).

Dans l'industrie pharmaceutique, une campagne de libération va nécessiter d'embaucher plus de personnel en production car les opérateurs vont assumer de nombreuses missions qu'avaient les responsables auparavant. Il faut donc compenser cette nouvelle charge de travail en recrutant et en formant des opérateurs de ligne. La production et la maintenance sont des postes clés pour produire de la richesse, il faut donc des effectifs suffisants pour travailler dans de bonnes conditions. Tous les postes bureaucratiques qui coûtent chers en frais de fonctionnement et en personnel doivent être allégés et/ou remis en question, surtout s'ils sont absorbables par la production (ressources humaines, contrôle financier, projet, logistique, planning ou achats).

Dans de nombreuses entreprises libérées comme SEMCO, Poulton, Morning Star, Buurtzorg ou GT Location, le recrutement des futurs collaborateurs est de la responsabilité des collaborateurs eux-mêmes (4,39,45,46,59,60). Le service des ressources humaines (s'il n'est pas supprimé) peut permettre de faire un tri dans les candidatures mais n'intervient ni lors

de l'entretien ni dans la décision finale. Les responsables peuvent aider les collaborateurs à trancher s'ils hésitent, mais s'il y a unanimité dans la décision, alors ils n'interviennent pas. Il n'y a rien de révolutionnaire dans cette méthode de recrutement, c'est juste du bon sens que de laisser les collaborateurs compétents recruter leurs futurs collègues. Selon les chauffeurs de GT Location, la meilleure personne pour recruter un chauffeur est bien un autre chauffeur (39).

Dans un premier temps, les recruteurs peuvent s'assurer de la compétence technique du candidat. Puis, lors de la deuxième partie de l'entretien, ils vont évaluer les qualités humaines du candidat et vont vérifier qu'ils seront capables de travailler avec lui, qu'il sera un bon collègue sur lequel ils pourront compter. Les recruteurs vont également veiller à ce qu'il partage les valeurs de la société et qu'il soit digne de confiance. Lors de l'entretien, le but étant de comprendre la personnalité du candidat et de mieux le connaître pour s'assurer qu'il s'intégrera parfaitement dans la future équipe et possède les compétences requises (4,39).

Dans une entreprise classique, en moyenne, il faut compter jusqu'à trois semaines pour découvrir son équipe et environ six mois pour que le processus d'intégration soit achevé. Grâce à ce nouveau processus de recrutement entre collaborateurs, ce délai est considérablement réduit et la productivité de l'équipe est augmentée (4).

Au cours des entretiens de recrutement, un certain nombre de questions inhabituelles peuvent être posées par le recruteur, le candidat doit alors faire un travail sur lui-même pour y répondre le plus sincèrement possible. Toutes les questions pourraient commencer par « Êtes-vous prêts à... »

- ... travailler en groupe ?
- ... vous révéler ? ... être créatif ?
- ... ne plus vous plaindre ? ... être acteur de votre quotidien en proposant des améliorations ? ... prendre des initiatives ? ... trouver des solutions ?
- ... assumer vos responsabilités ?
- ... vous autogérer ?
- ... agir pour le bien de l'entreprise et de votre équipe ? ... aider vos pairs ?
- ... vous comporter en adulte ?
- ... sortir de votre périmètre de confort ?
- ... reconnaître que vous avez tort lorsque tel est le cas ? ... être humble ?
- ... gagner moins d'argent pour avoir un travail moins stressant et plus épanouissant ?
- ... respecter les valeurs de l'entreprise ? ... être sincère et loyal ?

Les possibilités de questions sont immenses et peuvent balayer tous les aspects d'une entreprise libérée dans le but de réussir le recrutement. Les entretiens sont plutôt orientés vers la personnalité du candidat plutôt que vers les compétences car dans les entreprises libérées, il est pardonnable de faire une erreur technique, en revanche, enfreindre les valeurs humaines conduit à la rupture de la confiance et souvent à un licenciement.

4.1.6.2. Départs et licenciement

Tony Hsieh, directeur de Zappos, une entreprise de vente de chaussures en ligne, rappelle régulièrement que les salariés peuvent partir, que personne ne leur en tiendra rigueur. Zappos va jusqu'à payer les candidats au départ, même durant leur formation. Hsieh veut garder le meilleur de son personnel, des personnes motivées et qui partagent sa vision d'entreprise, voilà pourquoi il a mis en place cette prime (11). En comparant le coût d'un salarié stressé et désengagé à la prime de 1000 dollars, cette prime peut être rapidement rentabilisée (manque de productivité, retards, absences).

Dans les entreprises libérées, certaines personnes ne trouvent pas leur place parce que l'organisation ne leur convient pas. L'autogouvernance n'est pas faite pour ceux qui ont besoin d'un cadre autour d'eux, notamment de responsables. Pour ce type de salariés, il est très difficile de comprendre leur place dans une entreprise libre, ils peuvent même devenir un élément perturbateur de l'équipe. En général, ces personnes démissionnent d'elles-mêmes. Mais il arrive que certains salariés se mentent à eux-mêmes pensant qu'ils sont des bons collaborateurs alors que leurs collègues ne portent pas le même avis sur la qualité de leur travail. Dans les entreprises classiques, il est très mal vu d'être licencié, mais dans les entreprises libérées, c'est l'occasion pour le salarié de se poser des questions sur lui-même, sur ce qu'il est vraiment et ce qu'il souhaite dans la vie. C'est également l'occasion de s'interroger sur ses compétences et sa façon de travailler. S'il a été licencié de l'entreprise libérée, c'est que ses valeurs ne correspondaient pas à celles véhiculées. Il faut prendre le licenciement comme une chance offerte de se questionner et de se remettre en question et non comme une fatalité (16). Le licenciement est le plus souvent réglé par le processus de gestion de conflit.

Il existe plusieurs écarts que les entreprises libérées ne tolèrent pas, ce sont entre autres, le non-respect des valeurs de l'entreprise ou de la vision commune, mais également le non-respect de l'humain ou des collègues. Ce peut être également une décision prise sans concerter ses pairs, ou ne pas respecter l'expérience et le savoir d'un collègue. La critique non constructive de la créativité des autres est également mal vue. Un mauvais collaborateur est celui qui transgresse de façon affirmée et volontaire une valeur. En général, cette situation conduit au licenciement par le processus de gestion de conflit (62). Si la confiance est rompue entre le salarié qui a commis une erreur et ses collègues, il est préférable qu'il parte de lui-même car ses relations avec les autres seront trop complexes par la suite. Mais si à l'issue du processus de gestion de conflit, la personne ne souhaite pas partir, une équipe peut imposer le départ de la personne. Dans une entreprise libérée, si la confiance a disparue, il est certain que personne ne fera du bon travail. Evidemment, ces entreprises restent des lieux où les valeurs humaines sont très présentes et importantes, de ce fait, si au cours de la gestion de conflit, le salarié qui a fauté convainc ses collègues qu'il n'y avait rien de volontaire dans son erreur et que ses excuses sont sincères, ses collègues lui laisseront probablement une chance. Mais si sur le long terme, un salarié ne montre pas sa bonne foi à respecter les valeurs humaines et ne se dirige pas dans le même sens que ses collègues, la sanction du licenciement tombera. Un salarié qui ne se plaît pas dans

l'entreprise va exprimer son désespoir et risque de répandre le malaise, le stress et la mauvaise humeur dans l'équipe. C'est pour cette raison que les salariés qui n'acceptent pas la libération sont invités à quitter la société rapidement.

4.1.7. La formation

Le but de la formation du personnel est d'acquérir un ensemble cohérent de compétences et de techniques permettant à un groupe de prendre des décisions de façon efficace et saine. La formation est indispensable pour une bonne intégration. Dans l'industrie pharmaceutique, la formation va permettre aux salariés d'acquérir les compétences nécessaires au travail dans le milieu pharmaceutique qui est très exigeant d'un point de vue qualité et réglementaire. Apprendre aux opérateurs la gestion de l'environnement et sensibiliser à la qualité est un long travail. Les salariés doivent être formés aux BPF, à la gestion de la qualité, aux bases de microbiologie, à la sécurité et à tout ce qui va permettre à n'importe quel employé d'être un opérateur de production compétent dans le milieu pharmaceutique.

Mais dans les entreprises libérées, les salariés doivent recevoir des formations supplémentaires pour apprendre à travailler différemment. La formation est une des clés de l'intégration. Ce peut être par exemple :

- Gérer l'autonomie et l'autogouvernance
- Apprendre à faire confiance
- Intégrer les valeurs et la vision de l'entreprise
- Comment se comporter en réunion
- Apprendre à se coacher mutuellement et à valoriser les collègues
- Apprendre la critique constructive
- Les différents types d'écoute et de communication

D'autres formations sont importantes mais peuvent intervenir plus tard dans le processus d'intégration :

- Comment conduire une réunion
- Gérer les conflits et les résolutions de problèmes
- Développer sa créativité pour produire des idées

Dans beaucoup d'entreprises libérées, les salariés peuvent se former sur tout ce qu'ils veulent ou presque. Pour les formations internes, chacun choisit ses formations selon ce qu'il souhaite apprendre ou aimerait réaliser. Pour les formations externes, il y a deux possibilités. Soit un budget est alloué en début d'année pour les formations externes et chacun gère son enveloppe. Soit les collaborateurs s'accordent sur des sujets de formation en commun grâce au process advice. Dans tous les cas, chacun est responsable de sa formation.

Chez FAVI, les séminaires classiques ont été remplacés par des voyages de benchmarking au Japon pour étudier les outils de performance japonais comme le 5S* ou le KAIZEN*. Mais également pour observer les machines et rapporter en France tout ce qui peut augmenter la productivité. Grâce à ces observations, les salariés ont découvert de nombreuses pistes d'améliorations intéressantes et ont pu capter les signes des orientations de demain. Ils considèrent que « ceux qui sortent s'en sortent » (23).

4.1.8. Les prestataires extérieurs

Pour limiter la bureaucratie dans une entreprise, il est intéressant de faire appel à des prestataires extérieurs pour les missions ponctuelles ou celles demandant une expertise très pointue. Dans toutes les entreprises, il existe des services qui ne sont pas optimisés car l'activité est fluctuante et les organigrammes figés ne répondent pas à ce besoin, ou bien parce que des embauches sont intervenues à un moment donné pour répondre à des besoins de personnel et ceux-ci ne sont plus d'actualité. Pour ces raisons, il est préférable de faire intervenir des prestataires extérieurs ou des intérimaires pour certaines missions au lieu de créer des postes et d'embaucher de nouveaux collaborateurs. Les prestataires vont permettre de répondre aux besoins de façon très rapide et efficace tout en limitant les coûts. À court terme, le prestataire coûte plus cher que les salariés sous contrat interne, mais à long terme, le salarié qui n'a pas de motivation ou n'a pas assez d'activité va coûter plus cher et rapporter moins de valeur ajoutée que le prestataire.

Chez Buurtzorg, les infirmières utilisent énormément ce mode de fonctionnement dès qu'elles ne maîtrisent pas certains points comme des questions sur les contrats de travail ou des questions juridiques sur les droits du travail par exemple (16).

4.2. QUELS SONT LES NOUVEAUX ROLES ATTRIBUES AUX MANAGERS ?

Les cadres et la direction passent beaucoup de temps en réunion où les sujets n'avancent pas ou avancent lentement, ils ont un rôle de contrôleur et de dicteur d'ordres. Aujourd'hui, les cadres ne comprennent plus leur utilité et leur place au sein de l'entreprise (16). Il faut redonner du sens à leur métier avant qu'ils se désengagent ou quittent la société avec tout leur savoir. Les entreprises libérées préfèrent donner à leurs managers des rôles d'animateurs ou de facilitateurs pour laisser la place aux collaborateurs d'être autonomes.

L'Homme est un adulte responsable contrairement à ce que pensent les dirigeants, il sait la plupart du temps comment agir pour effectuer son travail de la meilleure manière possible. Le rôle principal du manager se transforme alors pour devenir un garant des conditions de travail agréables et de l'environnement libéré pour que les salariés s'auto-dirigent, s'épanouissent et produisent le meilleur d'eux-mêmes pour développer l'entreprise (4).

Dans les entreprises conventionnelles, les managers sont pour la plupart, recrutés dans le but de contrôler les subordonnés et de leur expliquer comment remplir leurs tâches et objectifs. Ce rôle crée de la bureaucratie et un sentiment d'inutilité dans l'esprit des responsables. Aujourd'hui, certains salariés et managers aspirent à d'autres méthodes de management. Si les salariés sont autonomes et dignes de confiance, les managers n'ont plus leur place en tant que contrôleur, c'est pour cette raison qu'il faut qu'ils s'approprient des rôles plus inspirants (16).

Selon Vineet Nayar, de tout temps, les chefs étaient au service de leurs subordonnés. Le but des chefs était de les servir et maintenir la cohésion de groupe, c'est ce qui est appelé de nos jours, le leadership. Mais lorsque les grandes organisations industrielles ont été créées, le leadership naturel a été transformé en une hiérarchie pyramidale avec des séries de responsables. Les employés se sont alors retrouvés étreints en bas de cette pyramide, écrasés par le pouvoir des supérieurs et ont commencé à étouffer (2). Certains managers, perdus dans les organisations conventionnelles, cherchent à retrouver cet ancien rôle de serviteur, de leader et de garant de la cohésion de groupe, rôle qui est plus inspirant et productif que celui de contrôleur.

Lorsqu'une entreprise décide de se libérer, il y a un temps critique où le management intermédiaire se sent mal à l'aise, ne trouve pas sa place et joue de son égo pour continuer à être visible. Il y a un risque accru que ces managers finissent par quitter la société car ils perdent de leur motivation en raison du manque de reconnaissance. Ils préfèrent partir car la vision de l'entreprise n'est plus la leur. Pour se protéger des situations stressantes, ils fuient. Certains n'acceptent pas non plus que le pouvoir soit donné aux salariés, ils ont l'impression de perdre le contrôle face à leurs salariés. C'est le rôle de la direction de les accompagner dans ce changement, de les convaincre et de les suivre de près (16).

Il faut plusieurs années pour libérer complètement une entreprise et que l'ensemble des collaborateurs partagent la vision. Au début de la libération, il reste toujours un pourcentage de responsables qui pensent adhérer à la vision libératrice et pensent vouloir du changement, mais certains prennent finalement conscience qu'ils ne sont pas prêts à partager leur pouvoir. Ce qui est compliqué à accepter pour les managers, c'est que ce sont les opérateurs qui définissent eux-mêmes la sphère d'autorité dont ils ont besoin, selon leur expérience et leur personnalité, pour s'épanouir et réaliser correctement leurs missions. Un intérimaire aura besoin d'un management assez traditionnel où le responsable lui explique comment faire alors qu'une personne expérimentée attendra de son manager plutôt un accompagnement humain, de la reconnaissance (11).

Pour rassembler un maximum de responsables, et ne laisser personne s'écarter du groupe, il faut qu'ils aient un rôle bien défini et trouvent rapidement leur place au sein des équipes. Pour cela, ils peuvent endosser plusieurs nouveaux rôles, simultanément ou non, comme par exemple celui de facilitateur.

4.2.1. Quelles sont les faiblesses du management actuel ?

Le management actuel est en difficulté car il est trop fixé sur les résultats, c'est-à-dire sur l'aspect objectif. Or le travail se décompose en trois faces dont deux sont quasiment complètement oubliées par les entreprises. La première face – oubliée – est la dimension subjective, elle signifie que c'est un sujet, une personne, qui travaille, elle tient donc compte de l'humain, de ses valeurs, de ses capacités, de ses envies, de son épanouissement et prend soin de lui. La deuxième dimension – oubliée – est collective, c'est-à-dire que les salariés ne sont pas isolés, ils travaillent toujours pour un client, parfois en équipe ou non, avec un fournisseur ou non. Le troisième aspect est objectif, lui est très exploité, c'est le produit ou le service à fournir, les résultats, ou la qualité par exemple, c'est le concret. Les managers et les dirigeants ont oublié que le travail possédait trois faces pour se focaliser sur la dimension des résultats (6,83).

Depuis plusieurs années, les entreprises ne se focalisent que sur les chiffres et les objectifs, oubliant souvent pour qui et pour quoi elles travaillent, mais surtout en mettant de côté l'humain. Les managers définissent des objectifs chiffrés comme le nombre de pièces à produire ou le nombre de clients à servir. Mais les salariés ne sont pas épanouis lorsque les objectifs sont uniquement basés sur les chiffres, de ce fait, la qualité des produits diminue, la créativité s'estompe et l'opérationnel devient stressé. En négligeant l'humain, elles négligent les producteurs de richesse, ce qui est un mauvais calcul car les travailleurs produiront moins et moins bien, seront plus souvent malades et s'absenteront régulièrement. Pour compenser la perte de richesse liée au manque de qualité, à la diminution de la productivité, aux absences ou au manque à gagner sur l'innovation, les managers et la direction fixent des objectifs encore plus hauts et difficiles à atteindre. Le cercle vicieux est alors en fonctionnement, les salariés se fatiguent encore plus vite, le manque à gagner pour l'entreprise augmente, elle rehausse encore les objectifs. Depuis quelques années, beaucoup d'entreprises ont atteint un plafond dans la quête du « toujours plus » car l'humain a des limites physiques et l'augmentation de la pression sur les salariés continue de faire baisser la qualité et l'engagement. Ce cercle vicieux conduit des entreprises à l'échec et à la crise financière (6,83).

Manager le travail efficacement, c'est gérer les trois dimensions du travail à parts égales. Manager le subjectif, c'est par exemple proposer des conditions de travail favorables à l'épanouissement des collaborateurs, qui vont développer leur créativité, être bien plus engagés, gérer la qualité et donc créer de la richesse. Cela nécessite également, au sein de la structure managériale de repenser l'autonomie des salariés en leur donnant plus de pouvoir décisionnel pour augmenter la qualité des décisions à prendre sur le terrain. Manager le collectif, c'est mettre le client au centre des processus de qualité, au centre de la gestion des coûts et de le satisfaire à n'importe quel prix. C'est également tenir compte de l'environnement extérieur comme les services supports, les prestataires ou les fournisseurs. Il est essentiel de gouverner ces trois aspects subjectif, collectif et objectif, c'est sous cette condition que le travail peut créer de la richesse (6,83).

4.2.2. Quelles sont les qualités d'un bon leader ?

Le manager bienveillant est direct, ouvert, attentif, à l'écoute, sans ego et ose tout pour faire progresser son équipe. Il a un rôle de garant de la liberté, il étend le champ des possibilités d'actions de ses collaborateurs. Il est pédagogue, transmet son savoir et aide ses équipes à comprendre leurs échecs et leurs succès. Enfin, il a un rôle de motivateur, orientant ses collaborateurs dans une dynamique de progression constante et d'amélioration continue (36). D'après Philippe Rodet, la bienveillance commence en disant bonjour à chacun de ses collaborateurs le matin. Philippe Rodet est un médecin urgentiste, écrivain de nombreux livres sur le stress des salariés en entreprise. Un responsable bienveillant est aussi quelqu'un qui respecte les autres et s'intéresse à eux. Il a envie de les faire progresser, grandir et n'accorde pas d'importance à sa propre réussite. Il sait susciter l'envie de bien faire, il offre de l'autonomie et des objectifs justes. Il n'hésite pas à remercier, à féliciter, il n'a pas besoin de se forcer pour le faire et la reconnaissance chez lui est naturelle. Il admet ses erreurs et demande des retours sur son management dans le but de se remettre en question et de s'améliorer. Il sait écouter, observer, analyser l'environnement entourant son équipe pour capter la future vision, direction, de son équipe. Il sait encourager en cas de difficultés et rassure dans les périodes de crise. Un chef bienveillant n'a pas à devenir un psychologue ou un confident, mais son rôle est de faire en sorte que son équipe se sente bien et ait envie de travailler. Ces actions sont plutôt simples et relèvent d'un bon sens perdu, même s'il est difficile de retrouver toutes ces qualités humaines chez un même manager (37).

Les collaborateurs de nos jours sont très exigeants avec leur responsable. Voici ce qu'ils peuvent attendre de lui en sachant que la liste n'est pas exhaustive (62) :

- Qu'il soit pérenne, c'est-à-dire qu'il pense à l'avenir,
- Qu'il fasse passer l'intérêt collectif avant le sien,
- Qu'il n'ait ni le sens, ni le goût du pouvoir,
- Qu'il ne soit pas égocentriste mais soit plutôt modeste et humble,
- Ils attendent que leur manager aime leur prochain plus que lui-même,
- Qu'il ait le courage (ou la faiblesse) de se laisser guider par ses impulsions et ses intuitions,
- Qu'il ait du bon sens et beaucoup de logique,
- Qu'il les accompagne dans leurs actions ou leurs idées,
- Qu'il soit éthique et défende toujours son équipe,
- Qu'il ait le goût du « bon stress », celui qui motive à terminer des tâches rapidement de façon ponctuelle,
- Qu'il n'aime pas le « mauvais stress », celui qui conduit à l'échec, aux problèmes de santé et à une perte d'argent de l'entreprise,
- Qu'il fasse confiance, qu'il soit à l'écoute et qu'il accompagne,
- Et surtout qu'il soit libre, c'est-à-dire qu'il ne se laisse pas dicter des règles par la direction mais écoute ses propres convictions.

4.2.3. Le rôle d'aidant

Un rôle qui peut être très glorifiant pour les managers est celui d'aidant ou d'accompagnant. Une des missions d'un bon leader consiste à éliminer toutes les barrières empêchant ses collaborateurs de remplir leurs missions aussi bien qu'ils le peuvent.

Dans l'entreprise libérée, les salariés s'attribuent de plus en plus de missions au fur et à mesure de leur expérience, mais ils ne les maîtrisent pas forcément. Ce peut être gérer un planning de production ou un planning du personnel avec toute la complexité liée à ceux-ci. Ce peut être également prendre des petites décisions qualité, ou bien gérer les aléas quotidiens de la production. Avant d'être totalement autonomes, les opérateurs ont besoin d'être accompagnés. Les managers transmettent alors leur savoir et rentrent dans un rôle de conseiller. Les opérateurs attendent des managers qu'ils partagent leur expérience et leurs compétences. Tout cela doit se faire dans un environnement sain où les managers transmettent et partagent plutôt qu'imposent. Les valeurs clés dans le rôle d'aidant sont l'égalité et le respect, en revanche, l'ego n'est pas le bienvenu dans ces moments d'échange et de partage.

Par exemple chez Poulton, les opérateurs ont dû gérer toute la production du jour au lendemain, alors qu'ils manquaient de connaissance et de savoir-faire. Les anciens chefs, devenus techniciens de progrès ont endossé un rôle bienveillant et ont petit à petit transmis leur savoir et leur expérience à chacun dans le but de développer leur autonomie à long terme (2). Les managers de Bollhoff ont eux aussi de nouveaux rôles comme partager leur savoir et animer leur équipe par la formation (35).

Les managers doivent surmonter leur tendance naturelle qui consiste à expliquer aux salariés comment faire leur travail au lieu de les aider à trouver la solution. Ils doivent également occulter leurs propres décisions et faire confiance aux décisions des autres. Pour les managers, il n'est pas facile d'avoir cette retenue. La direction doit alors accompagner les responsables dans cette acceptation. Plus l'individu est développé et intégré dans la vision d'entreprise, moins il aura besoin de structure, d'organisation autour de lui et d'aide (12).

Pour assurer leur rôle d'aidant, les managers sont invités à s'assurer qu'un opérateur qui a une décision importante à prendre en connaît les conséquences. S'assurer notamment, qu'il a tous les moyens et les informations nécessaires pour prendre cette décision et de préférence, les moyens de prendre la meilleure. Le salarié n'attend pas de son manager qu'il prenne la décision à sa place mais bien qu'il le conseille, l'aide et l'accompagne dans son projet.

L'autre aspect du rôle d'aidant est celui d'accompagnateur des salariés dans leurs projets. Lorsqu'ils ont des idées pour améliorer la performance, la qualité ou la sécurité par exemple, chacun peut se lancer dans la construction de son idée et sa mise en place. Mais certains salariés ont besoin d'aide pour mener à bien leur projet. Soit pour interagir avec les autres

services, soit pour leader leur projet. Peu importe la raison pour laquelle le salarié a besoin d'aide, si le manager a les moyens de l'aider, il a le devoir moral de le faire.

La difficulté du rôle d'aidant pour un manager réside dans l'équilibre qu'il doit trouver entre donner une information, un conseil, qui eux sont positifs, et donner un ordre ou tenter d'influencer. Bob Gore n'aimait pas répondre trop précisément aux associés qui lui demandaient des conseils pour laisser place à la réflexion mais certains pouvaient se sentir délaissés ou abandonnés. Le manager doit doser sa réponse selon la situation qu'il a à traiter et l'interlocuteur qu'il a en face de lui. Par exemple, un salarié qui a de l'ancienneté dans la société libérée, qui pose une question au manager demande probablement un véritable conseil, un partage d'expérience, s'il ose demander c'est qu'il en a besoin. En revanche, un intérimaire qui pose une question à son manager vient plutôt chercher un ordre, alors qu'il n'en a peut-être pas besoin, il souhaite sans doute être rassuré. C'est aux nouveaux arrivants que le manager doit inculquer la politique de libération, expliquer que dans ces ateliers, les opérateurs trouvent des solutions eux-mêmes, et les managers sont seulement là pour apporter quelques outils et expériences.

4.2.4. Accepter de déléguer

Dans les entreprises libérées, les managers apprennent leurs anciennes missions aux salariés, qui ont désormais une liberté d'action bien plus importante. Pour cela, les managers vont devoir apprendre à tout déléguer, alors qu'avant, ils ne déléguaient que ce qu'ils ne voulaient pas exécuter.

Dans les entreprises conventionnelles, certains managers ont tendance à dépenser leur énergie pour leur propre fief, c'est-à-dire à s'attribuer les missions qui vont leur permettre de se faire voir, celles qui rapportent la gloire et les promotions. Certains prennent alors l'habitude de déléguer les tâches besogneuses et de conserver les missions qui vont les mettre en valeur. Toute la délégation est organisée de façon à s'orienter dans leur sens afin que les managers s'assurent leur bonne performance. La délégation malsaine en devient contre-productive pour la performance de l'équipe car elle démotive fortement (16,42,47). Dans les entreprises libérées, la plupart des salariés sont autonomes et se fixent leurs objectifs eux-mêmes, mais lorsque les managers ont besoin de déléguer certaines tâches, elles doivent être égalitaires et enrichissantes pour l'opérationnel.

Si une tâche est réalisable à environ 70% aussi bien que par le manager, alors elle peut être confiée aux collaborateurs (4). Il faut que le manager soit honnête avec lui-même dans cette évaluation de la qualité de la réalisation par autrui et qu'il ne pense pas que personne ne peut accomplir son travail aussi bien que lui-même.

Les managers doivent être vigilants à différencier la délégation de responsabilité et le déchargement de responsabilité. La délégation est très positive et permet aux salariés de gérer des missions très diversifiées, d'avoir des responsabilités, d'augmenter leur champ de

compétences et donc de trouver l'épanouissement. En revanche, le déchargement de responsabilité est mauvais pour la motivation des salariés car ils ne choisissent pas leurs tâches, ils se sentent abandonnés par leurs managers et n'ont en général aucune envie de récupérer les responsabilités de leurs responsables sans être accompagnés pour le faire. La hiérarchie doit donc être attentive à déléguer le travail dans le but de développer les salariés de la base et non dans celui de se décharger des tâches ingrates sous le prétexte de l'autonomie.

4.2.5. Satisfaire les besoins matériels

Dans les entreprises libérées, le manager peut voir également son rôle comme celui qui apporte les moyens matériels nécessaires à l'atteinte de la meilleure qualité de travail possible de ses collaborateurs. Ou comme celui qui apporte les éléments matériels nécessaires au bon déroulé d'une journée de production. Comme celui qui se donne les moyens de trouver de nouvelles pièces en urgence lors de casses. Après la libération d'une entreprise, la direction peut exiger des opérateurs la même performance que les managers auparavant, à la seule condition qu'ils aient les moyens matériels pour faire correctement leur travail. Et c'est aux managers intermédiaires que revient cette mission d'apporter à l'opérationnel ce dont ils ont besoin et de maintenir un environnement favorable à la performance.

Bob Davids dit qu'il faut savoir se subordonner à ses salariés (11). Pour un manager, il faut accepter le fait qu'aucune tâche ne soit indigne à condition qu'elle aide un de ses coéquipiers à progresser en direction de son objectif. Chez Sea Smoke Cellars, Bob Davids souhaite créer le pinot noir mondialement reconnu comme le meilleur. Pour cela, il fait confiance à ses vigneron car lui manque de connaissances à propos de la viticulture. Depuis la libération de Sea Smoke, chaque employé qui a besoin de matériel voit toujours sa demande acceptée (11). Bob Davids a recours à ce système pour deux raisons. La première c'est qu'il n'est pas vigneron, donc il considère que ses vigneron sont les plus à même de savoir quel matériel produira le meilleur pinot noir du monde. La deuxième raison est qu'il a une entière confiance en ses employés et sait qu'ils n'abuseront jamais de lui dans les commandes de matériel. Bob Davids sait donc que tout l'argent qu'il investira dans le matériel demandé par ses vigneron reviendra un jour à la société, par plusieurs moyens : soit par une augmentation de la productivité, une augmentation des ventes, soit par moins de turn-over dans l'équipe, ou par plus de motivation. Bob Davids ne refuse donc jamais les commandes de matériel, tout comme Jean-François Zobrist à FAVI. L'industrie pharmaceutique pourrait donner à ses opérateurs et ses managers intermédiaires cette mission, celle d'acheter de nouveaux équipements plus performants augmentant la productivité, ou améliorant le confort et la sécurité des opérateurs ou la qualité des produits par exemple. Dans un investissement, il faut voir la rentabilité à long terme et non le prix d'achat, il fait partie de l'innovation et finit en général par rapporter plus que ce qu'il n'a coûté.

4.2.6. Partager la vision de l'entreprise

Partager la vision de l'entreprise est un rôle clé d'un manager libérateur. En effet, communiquer la vision et les valeurs de l'entreprise à chaque occasion va permettre à chaque collaborateur de ne jamais oublier qu'il travaille dans une entreprise libérée. Ces rappels réguliers vont limiter les déviances et les comportements inadaptés. Les managers ont la difficile mission de maintenir chacun dans le cadre de la liberté. Les bords de ce cadre sont définis par la vision et les valeurs, toute personne qui en sort en transgressant les valeurs ou la vision peut se voir obligé de quitter la société. La vision est primordiale pour la réussite de la libération d'entreprise et les managers ont un rôle important, voire essentiel, dans le partage quotidien de celle-ci. C'est leur rôle de faire accepter cette vision par tous et de faire grandir l'entreprise grâce à elle. Pour chaque idée ou action qu'engage un collaborateur ou un manager, le leader libérateur doit faire référence à la vision pour s'assurer qu'elle corresponde au cadre libéré et à ses limites.

4.2.7. Accompagner et développer l'humain dans son travail

Les managers ont un rôle primordial dans l'évolution et le développement des opérateurs. Chacun cherche à s'accomplir personnellement pour atteindre le dernier stade de la pyramide de Maslow, ils ont besoin de leurs managers pour cela. Les leaders libérateurs doivent être des oreilles et des yeux attentifs pour répondre quotidiennement aux besoins de tous et tenir compte de chacun individuellement. Le processus de libération peut évincer certains collaborateurs qui ne se sentent pas à l'aise avec leurs nouvelles libertés et responsabilités, les managers doivent s'occuper de ces salariés, même si la solution est de leur proposer de changer de société pour qu'ils s'épanouissent.

Les opérateurs vont vivre des expériences tout à fait nouvelles pour eux, pour certains, l'autonomie et les nouvelles responsabilités qu'ils vont acquérir vont les déstabiliser et beaucoup vont perdre leurs repères. Les managers sont donc invités à être attentifs à ceux qui ont des difficultés à s'adapter et à les accompagner du mieux qu'ils peuvent dans ce processus. Le bénéfice de cet accompagnement est important car les collaborateurs se sentiront entourés, écoutés, ils seront alors plus investis et donc plus productifs.

Pour accomplir et développer ses Hommes, le manager va devoir aller à l'encontre de tout ce qu'il a connu avant la libération. Par exemple, lorsqu'un opérateur sollicite régulièrement son responsable, le manager doit être attentif et résister à la tentation de donner sa version de la solution. En effet, pour développer l'humain, il faut accepter de laisser le collaborateur chercher par lui-même en l'aiguillant pas à pas. Cette façon de trouver des solutions est nouvelle pour les managers et prend du temps car il est plus long d'aider le salarié à chercher plutôt que de lui donner la réponse directement. En revanche, les bénéfices sont intéressants car le salarié est responsabilisé, petit à petit, il développera son autonomie, et surtout, le salarié peut avoir une version de la solution plus intéressante que son manager.

« Accompagner l'humain » est à comprendre dans le sens de « conseiller, partager son expérience », et non « orienter ou influencer vers la solution du manager ». La réponse à chaque question ou à chaque problème doit venir de la plus profonde réflexion de l'individu lui-même, c'est comme cela que pas à pas il s'autogouvernera et atteindra les stades de la pyramide de Maslow.

FAVI ouvrant ses portes aux visites extérieures, régulièrement, les visiteurs ont l'impression que les salariés de cette entreprise font partie de l'élite des opérateurs. Ce n'est effectivement qu'une impression car les employés de FAVI ne sont ni meilleurs ni plus intelligents, ni plus doués que ceux des autres usines, FAVI a le même personnel que tout le monde. Mais, ce qui fait la différence de productivité et de réussite entre cette entreprise et les autres, c'est que dans cette fonderie, tout le monde se développe et progresse dans son environnement depuis 30 ans parce que le système leur a permis de le faire. Certains salariés chez FAVI ont été embauchés pour appuyer sur des boutons de commandes et 15 ans plus tard ont été leaders de mini-usine avec 20 ou 25 collaborateurs à leader. Il y a 30 ans, certains PDG étaient dans l'incompréhension face à ce nouveau système que mettait en place Jean-François Zobrist, sauf qu'aujourd'hui, ces mêmes dirigeants envient la qualité et la performance du personnel de chez FAVI. Le processus de libération a demandé beaucoup de travail de la part de chacun durant plusieurs années, ils ont parfois dû surmonter des obstacles difficiles mais Zobrist ne s'est pas découragé et a porté son entreprise jusqu'à l'excellence (49).

Développer un individu, c'est améliorer son « savoir-faire » et surtout son « savoir-être ». Les entreprises classiques se focalisent uniquement sur le « savoir-faire » tandis que les entreprises libérées proposent en sus le « savoir-être » car elles le jugent tout aussi important que les compétences techniques pures. Lorsque le salarié maîtrise ces deux savoirs et qu'il s'est approprié la vision d'entreprise et ses valeurs, il sera complètement autonome, libre et épanoui. Être autonome, concrètement, c'est savoir quoi faire, quand, où, comment, pourquoi et pour qui. Chaque salarié autonome pour une tâche, une mission ou un poste pourra transmettre toutes ses capacités à ses collègues, petit à petit, l'intelligence collective grandira et fera croître l'entreprise (12).

4.2.8. Communiquer et écouter

Les leaders sont invités à parler uniquement lorsque cela est nécessaire et à écouter activement, dans le but de laisser l'espace nécessaire aux collaborateurs de s'exprimer. L'avenir des entreprises libérées n'est pas écrit, il se dessine jour après jour selon l'environnement qui gravite autour d'elle. L'écoute active peut alors permettre de diriger l'entreprise vers le chemin le plus prospère. L'absence d'écoute a conduit par exemple Oticon à l'échec.

Lorsque les managers écoutent régulièrement les salariés, ils comprennent bien mieux l'environnement de travail dans lequel chacun évolue. C'est également aux managers

d'identifier les situations qui risquent d'endommager cet environnement libéré. La hiérarchie est garante du traitement intrinsèquement égal de chacun, mais également garante de la satisfaction du besoin de chacun de se développer et de s'autodiriger.

La hiérarchie doit apprendre à laisser les portes de bureau ouvertes pour ouvrir le dialogue et la communication entre chacun, peu importe son statut hiérarchique. Montrer de la disponibilité pour parler ou répondre aux besoins des collaborateurs est la base de la libération. Chez Harley Davidson, les portes ont radicalement été supprimées (11).

Les échanges informels quotidiens entre opérateurs et managers sont un point important dans le processus de communication et d'écoute. Ils permettent par exemple (12):

- De désamorcer des éventuelles rumeurs et des inquiétudes,
- De récupérer des informations qui en temps normal ne seraient pas remontées jusqu'à la direction,
- De comprendre les besoins des travailleurs et d'y répondre,
- De déceler les signaux faibles tels que des légers dysfonctionnements matériels ou organisationnels qui pourraient devenir problématiques s'ils ne sont pas traités,
- D'accompagner chacun dans ses réflexions sur l'avenir, sur la résolution de problèmes, sur l'innovation, sur sa carrière ou autre,
- D'établir une relation de confiance qui permet de travailler dans de meilleures conditions et qui limite les sources potentielles de conflit ou de clivage entre direction et salariés.

Les managers sont invités à écouter attentivement les signaux faibles. Les signaux faibles ce sont les observations des salariés de la base, qui prévoient les conséquences d'une anomalie et souhaitent l'éviter. Les signaux faibles peuvent être également des idées pour traiter les conséquences d'une anomalie qu'ils n'osent pas exprimer. L'opérationnel détient une mine d'informations importantes voire vitales pour l'entreprise, ce sont ces signaux faibles qu'il faut apprendre à exprimer et détecter. Ils sont dit « faibles » car ces signaux n'arrivent pas à remonter les strates de la hiérarchie et ne sont donc pas traités dans les entreprises car ils n'arrivent pas aux bonnes personnes (4). Pour capter ces signaux faibles, les managers et la direction doivent aller sur le terrain chaque jour et discuter avec l'opérationnel, les échanges réguliers vont construire la confiance et faire ressortir ces signaux. Petit à petit, les salariés vont s'habituer à se confier et à alerter sur les différentes problématiques, chacun pourra alors réagir en conséquence avant que cela n'ait des répercussions sur l'entreprise (12).

Voici un exemple de signal faible non traité qui a eu de graves conséquences. En 1986, une équipe d'ingénieurs de la NASA (National Aeronautics and Space Administration) travaillait sur le propulseur du réservoir externe de la navette Challenger. L'équipe savait qu'il y avait un problème avec cette pièce et a tenté d'alerter sa hiérarchie à propos de ses craintes (4). Malheureusement personne ne s'intéressa à leurs signaux faibles et le 28 janvier 1986, la fusée s'écrasait seulement 73 secondes après son lancement en raison de cette pièce

défectueuse. L'accident fut dramatique puisqu'il provoqua la mort de sept membres de l'équipage (84).

Dans l'industrie pharmaceutique, il y a de nombreuses possibilités de mettre en lumière les signaux faibles. Les opérateurs peuvent mettre en évidence des risques comme des pièces défectueuses dans les machines de production, des situations dangereuses pour leur sécurité. Ce peut être également des signaux faibles positifs comme des idées ingénieuses que les salariés n'osent pas exprimer, c'est alors au manager de repérer les personnes créatives et de les dévoiler. Les managers doivent prendre le temps nécessaire dans les ateliers pour déceler les signaux faibles.

4.2.9. Effacer l'égo, ennemi de la liberté

L'égo des managers les empêche de traiter chaque collaborateur en égal, de leur transmettre leur savoir, de les laisser libre d'agir ou de leur faire confiance. Tout cela risque de stopper le processus de libération (2).

L'égo est un ennemi caché chez les managers intermédiaires. Robert Townsend, patron de chez AVIS, avait déjà lancé une campagne de libération réussie chez American Express. Fort de son expérience, il a rapidement transformé AVIS, une entreprise de location de voitures, en une société libre et rentable. Mais cela ne suffisait pas à Robert Townsend, il voulait traiter le sujet sensible de l'égo de ses managers du siège, dans le but de ne pas mettre en péril sa campagne libératrice. En effet, les cadres du siège faisaient trop de différence entre eux-mêmes et les agents de location. Cela ne plaisait pas du tout à Robert Townsend car la valeur humaine de l'égalité n'était pas respectée chez AVIS, or, les employés de terrain méritaient d'être traités comme les cadres du siège (11).

Robert Townsend devait alors abolir rapidement le sentiment de supériorité de la direction qui était injustifié. Sa solution était simple mais radicale, il a informé tous les cadres du siège qu'ils allaient suivre la même formation que les agents de location. La formation n'était pas obligatoire, mais Robert Townsend avait suspendu toutes les primes de ses cadres jusqu'à ce qu'ils obtiennent la moyenne à l'examen de fin de formation. Lui-même a suivi cette formation d'agent de location, toujours dans l'idée de respecter l'égalité (11).

La semaine type des nouveaux aspirants ressemblait à ceci :

- Le matin, ils louaient des voitures dans l'agence AVIS,
- l'après-midi, les cadres suivaient les cours,
- le soir ils passaient des tests pour valider leur formation,
- et la nuit, les dirigeants logeaient dans un modeste motel pour étudier la théorie du métier d'agent de location, dans le but d'obtenir la moyenne (ou celui de récupérer leur prime).

Pour faire prendre conscience aux cadres du siège qu'ils ne valent rien de plus que les agents de location de la base, Robert les a obligé à porter un badge « Je suis stagiaire » (11,85). Il ne faut pas tirer de conclusions trop hâtives, un stage d'une semaine ne permet pas d'éliminer l'égo de tous les cadres du siège. Mais il permet d'amorcer un changement d'attitude. Chez AVIS, cela a été l'élément moteur d'un revirement de situation et le début de l'évolution des mentalités de la direction. Les dirigeants en ont profité pour comprendre certains éléments, par exemple, que l'informatique devait prendre la place des papiers. En effet, c'est seulement une fois sur le terrain qu'ils ont pris conscience de l'aspect chronophage des contrats de location papier car ils étaient débordés par les clients qui s'impatientsaient (85).

Au début de la libération, il ne faut pas négliger le management intermédiaire qui a besoin de satisfaire un besoin de reconnaissance. Les managers ont souvent besoin d'exacerber leur ego car le manque de reconnaissance les pousse à se faire remarquer. La culture libérée doit donc pleinement les inclure dans le processus de libération pour en faire des managers *egoless* c'est-à-dire sans ego, qui pensent que le collectif est plus important que l'individuel, que la réussite de leur équipe est plus importante et valorisante que leur propre réussite (2). Pour les managers, la libération est souvent mal vécue, car en plus de ne pas être reconnus pour leur travail, ils perdent petit à petit leurs missions et leur pouvoir. Ils réalisent alors que ce qu'ils faisaient avant est réalisable par tout le monde ou presque, et cela est très frustrant pour un manager égocentrique. La seule façon de les maintenir dans le système est de leur offrir une place valorisante dans l'équipe comme le fait Poulton, par exemple, en tant que chargé du progrès, de l'amélioration continue ou des résolutions de problèmes. Le manager doit trouver sa place au sein d'une équipe qui peut grandir et évoluer sans lui. Pour les managers, il est indispensable de prendre ses distances avec le besoin d'avoir raison afin de pouvoir entendre et respecter la vérité d'autrui et son point de vue (16).

4.2.10. La direction

Dans les entreprises conventionnelles, le haut de la pyramide traite énormément de points décisionnels. C'est une source de stress très importante pour eux. Les dirigeants sont obligés de prendre des décisions parce que les managers intermédiaires n'osent pas en prendre sous peine de se voir réprimandé en cas d'erreur et ne peuvent pas en prendre à cause de leur manque de possibilités d'action. Or la direction n'a pas toujours les bons éléments et les connaissances nécessaires à la prise de la meilleure décision. Lorsque l'arbitrage redescend à la base de la pyramide hiérarchique, il est souvent incompris et mal accepté. L'entreprise libérée, elle, propose que toutes les décisions soient prises par ceux qui seront touchés par ces dernières. La direction peut alors assumer d'autres missions plus épanouissantes et fructueuses pour l'avenir de l'entreprise.

Pour Anu Eronen, qui succède à Liisa Joronen chez SOL, elle définit son rôle comme ceci : « *Diriger c'est organiser le succès, organiser le genre d'environnement matériel et, chose plus importante, mental (sous-entendu l'environnement psychologique) [...] et fournir les moyens*

[...] de rendre le succès effectif ». Pour Bob Davids, fondateur de Sea Smoke Cellars : « *Maintenant, mon travail est celui de garant de la culture. C'est mon boulot. Je le fais en parlant à tout le monde tous les jours* ». Pour David Kelley, fondateur d'IDEO : « *Je considère que mon boulot est de préserver la culture. C'était la chose essentielle. [...] Tout le reste n'est que distraction* » (11).

Le rôle du directeur est identique à celui d'un entraîneur de jeu. C'est-à-dire que son rôle n'est pas de jouer avec l'équipe mais plutôt d'observer son équipe et celle adverse jouer, d'analyser les techniques de jeu des deux équipes, d'étudier l'environnement. Grâce à ses observations, il va transmettre à ses équipes ses propositions de stratégies pour faire gagner son équipe. Le chef d'entreprise doit jouer ce même rôle, c'est-à-dire observer les concurrents, déceler les marchés futurs, situer sa société dans son environnement, dénicher les techniques innovantes de management des personnes, de la qualité, de la sécurité, de la performance et étudier l'environnement pour capter les clients potentiels. En ayant une vision à l'extérieur de l'entreprise, cette dernière peut anticiper les opportunités et les risques. Tout comme l'entraîneur, le PDG doit faire part de toutes ses observations avec une totale transparence pour établir une stratégie permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise. Direction et salariés doivent avoir une capacité d'analyse rapide pour comprendre où l'entreprise doit aller selon les nouvelles observations (62). Il est possible de résumer ces méthodes en « management de l'incertain », en effet, du jour au lendemain, une entreprise peut changer de cap si les signaux extérieurs le conseillent (23). Dans les entreprises libérées, les leaders et la direction étant libérés de la bureaucratie, ils ont tout le temps nécessaire pour se consacrer à l'écoute des signaux et donc pour se projeter dans le moyen et le long terme, ce sont ces observations et ces analyses qui pérennisent l'entreprise (49). C'est également la vision de Vincent Houot, PDG de l'entreprise Houot Agencement qu'il a repris de son père et a libéré. Il se voit comme l'arbitre qui observe le jeu depuis les hauteurs pour une vision plus panoramique (44). Son interview complète est retranscrite en Annexe 7.

La direction a un rôle important de « démonstration de l'exemple ». Partant du postulat que « Rien n'est plus contagieux que l'exemple », le changement doit venir de la direction. Elle doit prouver à la base de la pyramide qu'elle est prête à remettre en question son fonctionnement pour le bien collectif. Les salariés accordent beaucoup plus d'importance aux actes qu'aux paroles. Pour montrer qu'elle est de bonne foi, la direction va devoir instaurer petit à petit des changements. Par exemple, supprimer les pointeuses pour prouver sa confiance, laisser les salariés prendre des initiatives pour prouver l'autonomie ou supprimer les marques de pouvoir pour prouver l'égalité. C'est sous cette seule condition que le reste de l'entreprise suivra la dynamique de libération. Les salariés doivent voir que la direction est convaincue du changement avant de s'investir eux-mêmes. La moindre hésitation de la part de la direction peut mener au clivage et à l'échec (12).

4.2.11. Notation de la hiérarchie

Un des outils qui se développe de plus en plus dans les entreprises, libérées ou non, c'est la notation de la hiérarchie. Elle est basée sur le même système que les notations des salariés mais la situation est inversée pour voir comment les salariés perçoivent leur supérieur (4). Dans les entreprises classiques, chaque salarié est noté par son supérieur, et cela jusqu'en haut de la pyramide hiérarchique. Il n'y a pas de rationnel pour justifier l'unilatéralité de ce processus de notation. Dans la vision libérée qui remet tout en cause, la notation est un outil intéressant à condition qu'il fonctionne à double sens.

De plus, comme étudié ci-dessus, les managers intermédiaires sont en général les maillons les plus fragiles dans le processus de libération car ils ont des difficultés à trouver leur place, et s'ils craquent, ils mettent en péril la réussite de la libération. La notation de la hiérarchie et l'évolution des résultats permettent donc de confirmer que les managers font des efforts envers les salariés pour respecter la libération et qu'ils abolissent petit à petit leurs anciennes méthodes de management. Il s'agit d'un outil intéressant pour que les responsables puissent se remettre en question et prennent conscience de leurs forces et faiblesses grâce aux notations (4). Par contre, l'ego encore une fois n'a pas sa place dans ce processus de notation, car l'idée est bien de définir des axes d'amélioration depuis les résultats, et non de chercher des excuses pour justifier les mauvais résultats.

Chez SEMCO, il est demandé aux salariés de remplir un questionnaire deux fois par an concernant leur supérieur direct. Les questions englobent un large éventail de critères concernant les compétences et les qualités attendues d'un bon leader. Le but de ce questionnaire est de savoir si le supérieur considère ses salariés avec le respect exigé. En général, lorsque les notes sont positives, elles sont associées à des résultats d'équipe intéressants comme la diminution du stress et des absences, l'augmentation de la créativité et de la productivité. En revanche, lorsque les notes des managers ne sont pas à l'attendu, cela est signe d'un manque d'efforts de leur part. S'ils ne se remettent pas en question après avoir reçu des mauvaises notes et s'ils ne s'impliquent pas dans le processus de libération, un départ à l'amiable leur sera probablement proposé (4).

Pour exemple, le ministère belge de la sécurité sociale a également mis en place ce système de notation. Lorsque des responsables refusent d'appliquer les nouveaux modes de fonctionnement du ministère, ne traitent pas le salarié comme à l'attendu ou récoltent des mauvaises notations, leur attitude peut les conduire au licenciement (2).

C'est un outil qui peut permettre aux salariés de la base de faire comprendre à leurs supérieurs quelles sont leurs réelles attentes managériales. En effet, les exigences vont toujours dans le même sens dans les entreprises conventionnelles, les responsables attendent un certain nombre de livrables de la part de leurs subordonnés. Tandis que les collaborateurs ne peuvent jamais exprimer ce qu'ils attendent de leurs managers. Le système de notation peut permettre aux salariés de donner leur avis sur leurs responsables, de faire remonter ces informations à la hiérarchie et de mettre en évidence des

responsables autocrates alors que les travailleurs cherchent des managers qui les aident à se développer. Grâce à cet outil, au mieux le responsable se remet en question et modifie ses méthodes de management, au pire, le manager ne comprendra plus sa place dans une entreprise qui évolue vers la liberté, qui grandit et innove et il partira naturellement. Evidemment, les critères de notation doivent être élaborés entre managers et managés pour deux raisons. Tout d'abord, dans un souci de transparence, et ensuite parce que le but de la notation est bien de révéler les vraies méthodes de management du manager au quotidien et non de mettre en avant ses qualités pour s'auto-féliciter entre responsables.

4.3. L'IMPORTANCE DE LA STRATEGIE ET DE LA VISION

4.3.1. Adopter une stratégie

Dans cette évolution des organisations, les entreprises ont une vie propre, c'est-à-dire qu'elles bougent et évoluent aussi vite que l'environnement qui les entoure. Contrairement aux entreprises traditionnelles qui tentent de prévoir et de maîtriser l'avenir, la stratégie d'avenir des entreprises libres est d'écouter et de comprendre ce qu'elles peuvent devenir. Une entreprise libérée et pérenne est une entreprise en perpétuel mouvement qui s'adapte vite et bien à son environnement pour passer à travers les épreuves et continuer à croître dans un monde concurrentiel qui évolue rapidement. Elles en sont capables car leur structure est très légère et elles observent avec attention ce qu'il se passe autour d'elles, elles sont plus maniables, flexibles et donc plus compétitives.

Jos de Blok est un leader libérateur qui écoute son entreprise avec beaucoup d'attention. Il ne prend jamais aucune décision pour l'avenir de l'entreprise et laisse ses équipes d'infirmières observer la direction que Buurtzorg va prendre. Jos de Blok fait vivre son entreprise comme le fait l'écosystème, par un système de sélection naturelle. Lorsqu'un groupe d'infirmières a une idée, Jos de Blok les autorise toujours à la tester. Le groupe peut alors essayer et expérimenter. Si l'idée est bonne et fonctionne, le groupe donne aux autres infirmières la recette de son projet sur l'intranet. Si les autres équipes adhèrent au projet et veulent l'essayer à leur tour, c'est que l'idée a un avenir prometteur, Buurtzorg prend donc la direction de cette idée. Jos de Blok s'occupe de trouver les fonds nécessaires pour la réalisation de tous les projets des équipes. C'est comme cela que l'entreprise se dirige elle-même vers son avenir. Il n'y a aucune obligation à suivre les stratégies des autres équipes, Jos de Blok laisse le choix aux équipes d'y participer ou non, il ne décide pas de l'avenir de la société à la place des infirmières. Il sait également que si une stratégie fonctionne pour un groupe, elle n'est pas forcément transposable à une autre équipe. Et comme dans la sélection naturelle des écosystèmes, si l'idée est bonne pour les équipes et pour l'entreprise, alors toutes les équipes l'adapteront. Ces stratégies d'entreprise sont innovantes et permettent de se démarquer de la concurrence.

4.3.1.1. Les systèmes de progrès

Les mécanismes de progrès assurent la pérennité de l'entreprise et sa croissance à long terme. Les mécanismes sont reliés entre eux en systèmes afin de se soutenir mutuellement. Un système de progrès est donc un ensemble de mécanismes innovants qui se solidifient entre eux, se renforcent les uns avec les autres dans le but de garantir la solidité de la construction sur le long terme (51).

Le système de contrôle des coûts

Historiquement, le premier moyen stratégique pour prendre l'avantage sur les concurrents fut le système de contrôle des coûts. C'est la naissance par exemple des systèmes de comptabilité, des contrôles financiers ou des restrictions de budget. Ces systèmes se sont développés dans les 1970-1980 et se sont stabilisés jusque dans les années 1990. Le management des coûts a eu des conséquences considérables sur l'économie car les entreprises qui ne parvenaient pas à contrôler leurs coûts se retrouvaient en grande difficulté financière et étaient menacées de fermer. Aujourd'hui, le système de management des coûts est pleinement intégré aux stratégies d'entreprise (51).

Le système de contrôle de la qualité

Après le contrôle des coûts, c'est la qualité qui est apparue comme un critère stratégique dans les années 1990-2000. Depuis une vingtaine d'années, les entreprises ont intégré dans leur stratégie un système de management de la qualité. Produire initialement sans défaut, chercher les causes racines des défauts qualités, gérer les écarts, créer un service après-vente, traiter les réclamations, la gestion de la qualité fait partie du quotidien des entreprises. Aujourd'hui, toutes les entreprises gèrent la qualité de leurs produits au quotidien car elles seraient dépassées par la concurrence si elles n'avaient pas un bon système de management de la qualité (51).

Les systèmes de progrès d'avenir

À ce jour, avoir un bon système de management des coûts et de la qualité permet seulement de continuer à vivre pour une entreprise, mais cela ne suffit pas pour avoir un avantage concurrentiel.

Le moyen pour les entreprises de se différencier aujourd'hui ce sont les deux systèmes de progrès suivants : le système d'investissement en salariés et le système d'innovation.

- **Le système d'investissement en salariés**

Le système d'investissement en salariés reprend les grands principes des entreprises libérées comme l'autonomie, les valeurs humaines et les managers bienveillants. Ce système remet l'humain au centre des préoccupations et le valorise. Mais cet ensemble de mécanismes, même s'il participe au progrès, n'assure pas à lui seul la vraie croissance à long terme de l'entreprise. Il faut associer ce système d'investissement en salariés à celui de l'innovation pour observer des résultats significatifs (51).

- **Le système d'innovation**

Les entreprises les plus performantes se différencient par leur faculté à gérer la créativité et les idées. C'est là qu'interviennent les systèmes de progrès tels que les systèmes de management des idées, de la créativité et de l'innovation (voir chapitre 3.2.2.). Comme avec le management des coûts et de la qualité, le management de la créativité est garant de l'avenir de la société et représente un avantage concurrentiel intéressant (51). Dans les entreprises libérées, la créativité est mise au cœur de la stratégie et chaque idée est exploitée. Les salariés apprécient que leurs idées soient écoutées, et en créent de plus en plus. Les leaders libérateurs acceptent les erreurs, elles forgent l'expérience et permettent d'enrichir l'historique. Les entreprises qui ont instauré un système d'innovation préfèrent également les actions imparfaites mais réelles plutôt que les idées parfaites qui restent au stade de projet. Le progrès et l'amélioration continue sont plus efficaces lorsqu'ils sont définis par le partage des conclusions tirées grâce aux erreurs. Le progrès par l'expérimentation diminue la bureaucratie car les salariés organisent moins de réunions dans le but de chercher la meilleure solution. En revanche, il faut savoir tirer les informations les plus pertinentes de ces essais. Les entreprises classiques progressent moins vite que les entreprises libérées à domaine d'activité identique, en partie parce qu'elles ne tiennent pas compte de la créativité des collaborateurs, ne tolèrent pas les erreurs et ne comprennent pas toujours que l'innovation peut être un sérieux avantage sur leurs concurrents (12).

4.3.2. Adopter et partager une vision

La vision commune est un élément indispensable qui permet d'assurer l'autodiscipline du groupe, la cohésion, l'entre-aide, le respect, le dépassement de soi et l'intelligence collective. Elle permet également à chacun de se situer dans le processus de satisfaction client, de comprendre sa place, de donner du sens à ses missions et de s'épanouir. Dans le processus de libération, la vision est la clé de voûte de toute l'entreprise, elle définit aussi les limites du cadre de la liberté. C'est elle qui supporte le poids de la réussite. C'est également sur cette vision que les salariés vont se focaliser pour prendre leurs décisions, définir leurs objectifs ou définir leur avenir. Pour toutes ces raisons, elle doit être claire, appropriée, partagée par les managers, acceptée par tous, comprise et aimée. Pour répondre à ces critères, elle doit être construite avec les employés, être égalitaire et pointer vers une

ambition forte comme par exemple se développer à l'international ou devenir leader de son domaine (12).

Les salariés ne s'approprient une vision d'entreprise qu'une fois qu'ils sont libres de prendre leurs propres décisions et une fois qu'ils prennent conscience que la direction leur laisse vraiment et sincèrement apporter leur pierre à l'édifice (12). Dans les entreprises « comment », les visions sont mal acceptées par la base car la hiérarchie leur impose une vision sans aucun champ de liberté et sans possibilité de partager leurs avis, ils ne se l'approprient donc jamais vraiment (11).

Les leaders doivent régulièrement s'assurer que tous les acteurs de l'entreprise ont la même vision, travaillent pour les mêmes objectifs communs, et partagent les mêmes valeurs dans toutes les strates hiérarchiques. Lorsqu'un manager et un collaborateur discutent de leurs missions et de leurs utilités, ils doivent intégrer la mission dans la stratégie globale de l'entreprise. Le choix de la vision peut avoir une influence déterminante sur les résultats à long terme, il faut donc prendre le temps de l'étudier précisément et de correctement la diffuser pour la faire accepter.

Les entreprises libérées ont chacune leur propre vision, il faut qu'elle soit adaptée à l'identité de l'entreprise. Dans beaucoup d'entreprises traditionnelles, la vision de la performance domine les actions et les discours. Cet objectif exclut trop souvent le bien-être des salariés et la satisfaction des clients (11). Chez Sea Smoke, la vision ultime est de produire la meilleure qualité de vin du monde. Chez W. L. Gore & Associates, la vision est de proposer des produits de très haute qualité et entretenir des relations de respect avec la clientèle. Chez FAVI, c'est de satisfaire à tout prix le client. Les salariés savent où ils vont, à eux de définir par quels moyens, et c'est cela qui les motive.

4.3.3. Le client

Dans toutes les entreprises, peu importe leur domaine d'activité, le cœur de la stratégie devrait être le client. Certaines entreprises oublient ce qui les fait vivre et qui les paye, ils délaissent le client, ce qui leur crée du tort. Or un client insatisfait ne reviendra sûrement pas et ne fera probablement pas bonne presse de l'entreprise. De plus, avec un monde si mondialisé, il est facile d'aller à la concurrence pour être satisfait. Beaucoup de clients accordent plus d'importance au service rendu plutôt qu'au prix, ils préfèrent payer un peu plus pour être satisfaits. Les entreprises devraient intégrer cette nouvelle façon de consommer. Un client reste un client, qu'il soit petit ou gros, il est important de le traiter comme il le mérite.

Une analyse regroupant plusieurs secteurs a démontré que près de 73% des clients qui abandonnaient une entreprise le faisaient en raison de l'indifférence qui leur était accordée, ou de la mauvaise humeur du service clientèle (12), d'où l'importance de considérer chaque client comme important et unique. Les employés désengagés ne consentissent à aucun

effort pour satisfaire le client notamment pour respecter les délais ou donner une bonne image de l'entreprise, ils freinent donc l'organisation. C'est pour cette raison que les entreprises qui apportent toute l'attention nécessaire à leurs salariés et intègrent la satisfaction client dans leur vision verront ces derniers plus fidèles (11).

4.3.3.1. Le client externe

D'après Bob Koski de Sun Hydraulics, c'est en traitant les collaborateurs correctement, avec équité, dignité, courtoisie, respect, justice, considération et confiance qu'ils pourront alors le faire à leur tour avec les clients (11). Un client satisfait va renouveler ses commandes, va apporter de la croissance et des marges plus élevées, jusqu'aux résultats de niveau mondial. Il est également intéressant de faire rencontrer opérateurs et clients car c'est très motivant pour eux de rencontrer pour qui ils travaillent et de voir la finalité de leur travail.

Chez Buurtzorg, ce n'est pas le client mais le patient qui a été remis au centre du processus de soin. Pour résumer l'histoire de Buurtzorg en quelques lignes, cette organisation permet de faire économiser à l'état Hollandais près de 60% des prescriptions de soins (46). Avant la création de ce groupement, les infirmières étaient regroupées en structures, tout leur planning était chronométré par des standards à trente secondes près. Elles n'avaient plus de patients attribués, c'était un standard téléphonique qui gérait l'attribution des patients aux infirmières libres. Elles n'avaient pas le temps de discuter avec les patients et dispensaient assez bêtement et machinalement les soins. Selon l'expérience des infirmières, elles dispensaient des soins plus ou moins intéressants, piqûres pour les plus novices, soins techniques pour les séniors. Ce système fut assez efficace car il y a eu de conséquentes économies d'échelle. En revanche, ce que les structures n'avaient pas prévu, c'est que ni les patients ni les infirmières ne se satisfaisaient de ce système et étaient frustrés. Entre les contrôles incessants des managers, les inégalités de traitement, les conditions de travail dégradantes, les restrictions de budget, les infirmières étaient étouffées et n'avaient plus aucune motivation (16). Jos de Blok a alors développé sa propre structure, Buurtzorg, avec une douzaine d'infirmières (ils sont aujourd'hui plus de 9000). Il a bousculé les codes en supprimant tout ce qui pouvait toucher à la liberté des infirmières. Elles ont décidé de faire tout l'inverse des organisations classiques : arrêt des plannings, arrêt des contrôles, permettre à toutes les infirmières de tout faire et de tout gérer, petites équipes ne dépassant pas douze infirmières, totale autonomie et prise de décisions en commun, développement de projet, liberté de créer et absence de hiérarchie.

Mais ce qui différencie Buurtzorg des structures concurrentes, c'est que les infirmières mettent le patient au cœur de leur système de soins. Elles prennent le temps de connaître leurs patients, prennent un café avec eux, et chaque patient est suivi par deux infirmières maximum (en raison des vacances ou des week-ends). Leur objectif principal est de développer l'autonomie des patients notamment par l'auto-soin. Les infirmières vont entrer en contact avec la famille ou le voisinage pour que les proches du patient puissent prendre le relai de l'infirmière le plus rapidement possible. S'il n'a pas d'entourage proche,

l'infirmière va apprendre au patient à se soigner lui-même pour qu'il fasse ses piqûres ou ses pansements par exemple. Les infirmières connaissant parfaitement leurs patients, elles permettent de déceler les premiers signes de maladies graves, ce qui a permis de diminuer de 30% les admissions en urgence, mais lorsqu'une hospitalisation est nécessaire, la durée est significativement réduite (46,86).

Mettre le patient au cœur de leur vision leur a permis non seulement de retrouver leur vocation, mais également de faire économiser au ministère de la santé hollandais des centaines de milliers d'euros chaque année car les patients utilisent seulement 40% des heures prescrites. De plus, les 60% du temps où elles ne sont pas sollicitées leur permet de récupérer d'autres marchés et d'augmenter leur portefeuille patient faisant ainsi la croissance de Buurtzorg. Le turn-over a été réduit de 33% et les infirmières sont 60% moins arrêtées pour maladie que dans les autres structures. Voici ce qui fait le succès de cette organisation innovante, des économies à grande échelle avec des patients et des infirmières heureux (46,86).

Sensibiliser les opérateurs à l'importance du client, c'est le rôle du responsable, qui a pour mission de créer cet environnement favorable. Dans l'industrie pharmaceutique, il serait intéressant que chaque salarié découvre l'intégralité du processus de fabrication : de la réception de la matière première à l'expédition des palettes de produits finis en passant par la logistique et les contrôles. Cela permettrait à chacun de comprendre où il se situe dans le processus et de juger l'importance de son poste dans la satisfaction du client. FAVI a eu une idée pour plaire au client et pour rappeler à chaque opérateur que le but ultime est de satisfaire le client (évoqué au chapitre 3.1.6), chaque mois, dans les commandes, les opérateurs ajoutent un petit objet en laiton selon la saison. Ce n'est qu'une idée parmi d'autres, car FAVI expose toujours les cadeaux des clients dans l'usine pour faire entrer le « dehors » dans le « dedans ». Le client apprécie le geste et en déposant ces petits présents, l'opérateur se souvient pour qui il travaille et qui le paye. L'opérateur aura alors bien plus de motivation à produire des médicaments de qualité et à les livrer dans les délais sans que les responsables aient besoin de mettre la pression pour avoir leurs indicateurs au vert (62).

En Annexe 8, plusieurs anecdotes de FAVI permettent de comprendre à quel point la satisfaction du client est parfaitement intégrée dans l'environnement et le quotidien des opérateurs. La satisfaction du client est primordiale pour les opérateurs et comme le montre cette annexe, tous les moyens sont mis à disposition pour remplir au mieux cet objectif.

4.3.3.2. Le client interne

Le processus de satisfaction du client est facilité lorsque chaque service y participe activement. Pour cela, il convient que chaque service satisfasse son prochain client dans le processus. Par exemple, en industrie pharmaceutique, sur un processus de fabrication de formes sèches, le service de « réception des matières premières » doit satisfaire son client « le central de pesées », qui lui-même doit satisfaire « la fabrication », puis « le

conditionnement » qui livre un produit conforme « au magasin » de stockage et jusqu'à la livraison du produit au client externe. Chaque service peut mettre en place ce dont il juge nécessaire pour satisfaire la qualité de son produit. Tous les services gravitant autour de la production comme l'Assurance Qualité, la métrologie, la maintenance ou le laboratoire doivent également soigner leur prestation auprès de leur client « la production ». Si chacun prend soin de fournir un produit de qualité maximale au service suivant, le conditionnement et le magasin seront plus confiants sur la qualité du médicament qu'ils envoient au client final et donc sur sa satisfaction. Libre à chaque entreprise de choisir son moyen de piloter la satisfaction du client en interne : indicateurs, réunions de partage, retours informels ou autre. Les normes qualité ISO 9000, 9001 et 9004 intègrent la satisfaction du client, notamment par les processus internes.

5. DISCUSSIONS

Le management classique tel qu'il est actuellement implanté en France a fait ses preuves et a permis d'obtenir de très bons résultats de productivité. Mais aujourd'hui, les salariés aspirent à d'autres méthodes de management, plus respectueuses de l'humain car beaucoup n'acceptent plus le stress généré par ces organisations. Les entreprises actuelles sont moins productives, moins inspirantes, moins créatives et innovantes qu'elles ne pourraient l'être.

Une nouvelle ère est en marche et peut révolutionner la manière de travailler, mais surtout de manager. Les générations qui arrivent en entreprise perturbent ces managers stricts et durs et comptent bien imposer leur dictâtes de besoin d'autonomie, de liberté, de confiance et d'égalité. La nouvelle vision du travail pour ces nouvelles générations est le 100% productif, 100% client, 100% qualité avec 0% contraintes et 0% hiérarchie. Les entreprises cherchent des talents, la génération Y l'a bien compris et elle monnaie ses compétences contre un environnement de travail inspirant et développant. Pour celles qui ne proposent pas un cadre de travail attractif, l'individu Y quitte l'entreprise sans complexe malgré un contexte économique difficile.

Les salariés de nos jours sont pour une grande majorité désengagés car ils ne se plaisent pas dans leur environnement de travail. Cela engendre une grosse perte de productivité pour les entreprises et des symptômes ou des maladies liés au stress pour les travailleurs. Or les entreprises qui arrivent à engager leurs salariés, peuvent augmenter leurs performances, parfois jusqu'à 240% (5).

L'autonomie, la confiance et l'égalité sont trois valeurs qui ont fait leurs preuves dans l'amélioration de la productivité, de la créativité, de la motivation, du potentiel de chacun et la diminution du stress. La motivation ne vient plus des managers mais est intrinsèque et exige un environnement complètement différent de ce que les entreprises classiques proposent : management personnalisé ou automotivation par le progrès. Les salariés sont responsabilisés et autonomes. L'autonomie permet à l'opérationnel de gérer de nombreuses tâches de la bureaucratie actuelle pour la limiter au maximum : gestion des plannings, des clients ou des embauches. La polyvalence permet à chacun de s'épanouir car les missions ne sont plus monotones et répétitives.

Involontairement, les entreprises font obstacle aux activités de leurs collaborateurs car elles ont développé un système bureaucratique qui se bat contre son propre système (procédures complexes, réunions inefficaces, processus d'escalade des informations par les trop nombreuses strates hiérarchiques, suivi d'indicateurs inutiles ou autres). Elles doivent simplement en prendre conscience et remédier à cette perte de productivité en augmentant le pourcentage de productif (environ 80%) et en limitant la bureaucratie (environ 20%).

La créativité est la clé qui crée de la richesse et ajoute de la valeur en entreprise, elle doit donc être déverrouillée pour mener à l'innovation et donc à long terme à la croissance et à la pérennité. Pour arriver à ce résultat, le système de management des idées est un outil

performant qui doit être instauré, en plus d'un environnement où la créativité est déjà permise : écoute des collaborateurs, valorisation des idées.

Concernant l'avenir des entreprises libérées, il faut écouter où elles veulent aller et non pas imposer une direction. Depuis la mondialisation dans les années 1980-1990, le monde évolue très vite, le développement de stratégies et la détermination de plans et de budgets n'a plus le même impact qu'avant la mondialisation. Dans certaines entreprises, ils sont même supprimés pour s'adapter plus vite à l'environnement extérieur. En revanche, pour ne pas laisser le flou et l'anarchie s'installer, les valeurs et la vision prennent une place prépondérante dans la vie de l'entreprise pour maintenir un cadre. Si une entreprise a des plans d'avenir trop rigides, elle pourrait passer à côté d'opportunités ou ne pas prévoir certaines menaces comme la perte d'un client par exemple. La flexibilité et la capacité d'adaptation sont deux critères importants dans la pérennité d'une entreprise. Certaines entreprises classiques n'ont pas de vision claire, les salariés sont alors perdus et ne savent pas où les dirigeants veulent les emmener. De la même manière, les employés des entreprises qui ont une vision, mais qui ne la partagent pas suffisamment, ne s'investiront pas assez pour qu'elle ait une réelle utilité. Ces mêmes salariés ne voient pas où veut aller leur entreprise, ils se sentent abandonnés par leur hiérarchie et angoissés car ils ont peur du lendemain. Certains vont même jusqu'à penser que leur entreprise peut disparaître du jour au lendemain, et le manque d'investissement de chacun va conduire à des résultats médiocres, décevant la direction. Tout cela est source de stress chronique, voire de maladies, comme évoqué dans le chapitre 1.5.4..

Le chef d'entreprise qui veut libérer son entreprise, ou à minima la moderniser par des outils qui ont fait leurs preuves, réussira comme les autres auparavant. Simplement il doit être convaincu que cela est la meilleure destinée pour son entreprise et doit porter sa conviction auprès de chacun.

Pour conclure, l'entreprise libérée, c'est l'entreprise qui libère les productifs de toutes les contraintes du système pour créer de la valeur ajoutée.

En revanche, il est vrai que certaines entreprises se portent très bien économiquement sans avoir appliqué ces méthodes de management. Cependant, un nombre trop important d'absences du personnel, des indicateurs en baisse de façon inexplicée ou un chiffre d'affaire en décroissance sont des signes qui peuvent mettre en garde concernant la motivation des salariés. Il ne faut pas attendre trop longtemps avant de réagir et libérer une entreprise car le processus étant long, il faut avoir assez de trésorerie pour maintenir son entreprise lors du basculement vers la libération.

Il est vrai aussi que certaines entreprises qui ont souhaité se libérer, ont échoué. Certaines ont imposé des modèles au lieu d'écouter leurs salariés, ou ont copié des modèles sans les personnaliser. D'autres entreprises ont trop attendu avant de réagir, elles n'avaient donc plus assez de forces financières pour survivre. Certaines autres ont laissé apparaître une certaine liberté en façade mais n'ont pas été honnêtes et en réalité continuaient de tout

diriger sans faire participer les salariés. Certaines n'ont pas résisté à la crise financière mondiale de 2008, ou alors ont été tellement fragilisées par cette crise qu'elles ont imputé la faute au style de management libéré et sont revenues à des méthodes classiques.

De plus, l'entreprise libérée peut être dure et cruelle si des salariés ne respectent pas les règles. Bafouer les valeurs humaines ou rompre la confiance peut conduire au licenciement.

Pour conclure, même si les bénéfices sont plus importants avec un management libéré qu'avec un management classique, il ne faut pas négliger les inconvénients et savoir les gérer. Il faut être transparent avec les salariés et les prévenir des risques de la libération d'entreprise, mais également de tous les bénéfices pour les convaincre que c'est la meilleure voie pour l'entreprise et pour eux-mêmes.

6. PERSPECTIVES

L'industrie pharmaceutique se complait dans son système de management car elle présente une croissance positive et a bien supporté la crise de 2008. De ce fait, elle n'imagine pas changer un système de management qui fonctionne. En 2015, l'industrie pharmaceutique présentait fièrement une croissance de 4 à 5% (87). Cette croissance relativement satisfaisante vient de la richesse des fusion-acquisitions dont l'industrie pharmaceutique est coutumière. Mais en réalité, elle ne développe plus ou peu de produits nouveaux, l'innovation est au point mort dans le développement de nouveaux médicaments mais aussi en interne dans les entreprises où la créativité est brimée. Les chiffres positifs de croissance viennent également des produits matures*, mais les grands groupes pharmaceutiques risquent de décliner dans les prochaines années. Les industries du médicament sont assez archaïques d'un point de vue managérial et la bureaucratie est attachée à son système de contrôle.

L'industrie pharmaceutique doit évoluer dans un cadre bien défini, celui de la réglementation. Mis à part les limites de ce cadre, tous les outils des entreprises libérées sont applicables à l'industrie pharmaceutique. Poulit ou FAVI sont les exemples les plus proches de l'industrie pharmaceutique car ils ont les mêmes contraintes : production de masse, réglementation exigeante, qualité irréprochable, clients à satisfaire ou encore délais à tenir malgré les aléas de la production par exemple. Poulit et FAVI ont réussi à faire de leur entreprise, non pas sans difficulté, un lieu de travail agréable, épanouissant, développant et tourné sur l'humain. L'industrie pharmaceutique a donc elle aussi la possibilité de modifier son management. La réglementation n'est pas un frein à la libération si elle est bien connue et gérée.

Certains départements restent obligatoires et/ou indispensables comme l'Assurance Qualité qui a un rôle très étendu, allant de la libération des lots jusqu'à la validation de nouvelles méthodes de fabrication ou de nettoyage par exemple. Le département de Contrôle Qualité est également important, il réalise entre autres des contrôles microbiologiques et physico-chimiques, tout comme la métrologie qui gère l'étalonnage des appareils parmi d'autres responsabilités. Les opérateurs n'ont pas le temps de gérer toutes les missions de ces services en plus de la production. Il est donc important de maintenir à minima ces services en place. En revanche, il est envisageable de confier un certain nombre de tâches. Par exemple, l'Assurance Qualité peut laisser l'opérationnel gérer les réclamations des clients ou les investigations des écarts qualité. La métrologie peut former certains opérateurs à l'étalonnage de certains appareils pour gagner en temps d'intervention et élargir les compétences de chacun. La maintenance peut former les opérateurs à régler et réparer leurs équipements de production pour libérer du temps et gagner en autonomie. À la suite de cela, la maintenance peut se concentrer sur l'entretien préventif et donc gagner en efficacité. Il faut réorganiser les services entre eux pour donner plus d'autonomie et de liberté à l'opérationnel et limiter les services qui ne créent aucune valeur ajoutée pour l'entreprise ni aucune richesse.

La libération de l'industrie pharmaceutique n'est pas un processus simple, mais beaucoup d'outils sont simples à appliquer. C'est la globalité de la libération qui est un parcours long et

complexe. Mais en se fixant des objectifs réalisables à court et moyen terme, la finalité semble plus accessible. L'industrie pharmaceutique, tout comme les entreprises d'autres secteurs vont devoir petit à petit s'adapter aux nouvelles règles qu'exigent les nouvelles générations si elle veut garder des talents dans ses équipes. De plus, les ingénieurs et les pharmaciens qui représentent une part importante des bureaucrates, ont des objectifs de travail laissant une part non négligeable à leur épanouissement du fait de leurs longues études.

Les entreprises qui changeront de méthodes de management pourront peut-être avoir une croissance intéressante dans les prochaines années. Les outils expliqués dans ce travail de thèse sont une partie de ceux qui existent aujourd'hui, c'est-à-dire aux prémices de la révolution managériale. Il est donc possible d'imaginer, dans les prochaines années, de nombreux autres outils de management innovants, performants et épanouissants, développés par les entreprises les plus créatives. Il est fort probable que les nouvelles générations et les structures modernes n'arrêteront jamais d'innover et de remodeler leurs entreprises pour les adapter à leur environnement.

Pour imaginer l'avenir des entreprises françaises, il faut observer ce qu'il se passe en Europe et dans le monde. Par exemple, aux Etats-Unis, 30% des travailleurs sont « freelancers ». C'est-à-dire qu'ils travaillent pour leur propre compte et vendent leurs services, leurs talents et leurs compétences aux entreprises américaines pour quelques jours, quelques semaines ou quelques mois. Leur proportion est estimée à 50% d'ici moins de 10 ans. Ce mode de travail est peu connu en France et en Europe et il ne concerne peu ou pas les industries. Pourtant, ces mêmes industries n'hésitent pas à faire intervenir des consultants salariés par des sociétés de consulting. Avec le système de freelance, il s'agit de traiter directement avec le Freelancer (le travailleur) au lieu de passer par une société de consulting. Voici à quoi ressembleront peut-être les entreprises et les travailleurs de demain en France. Les contrats de travail d'aujourd'hui pourront devenir obsolètes et la génération Y pourra devenir son propre chef. D'ailleurs, plus de 50% des individus de la génération Z souhaitent devenir entrepreneurs, c'est peut-être le freelance qui peut répondre à leurs besoins d'autonomie et de liberté.

En somme, le monde de l'entreprise n'a pas fini d'évoluer et d'innover, il faut simplement accepter ces modifications, avoir la curiosité de les comprendre et savoir les utiliser intelligemment pour qu'ils servent à la croissance de l'entreprise et au bonheur des salariés. Afin de mieux comprendre et structurer les propositions de changements entre l'industrie pharmaceutique actuelle et l'industrie pharmaceutique plus libre, il est possible de se référer à l'Annexe 9. Ce résumé en annexe est compatible pour toutes les entreprises quelques soient leur taille et leur domaine d'activité.

7. CONCLUSION

THÈSE SOUTENUE par Mlle MOUSSAMIH Isaline

Dans le monde, environ 10% seulement des salariés sont engagés dans leur travail. Au vu de ce constat, certaines entreprises font le choix de se remettre en question et de modifier leurs méthodes de management pour encourager la motivation. Elles misent sur de nouveaux modes de management mettant en avant l'autonomie, l'égalité, la confiance, la transparence, l'épanouissement personnel et le bien-être. Dans un monde en perpétuel mouvement, ce management révolutionnaire répond aux besoins d'épanouissement de l'humain et donc aux besoins de croissance des entreprises car les salariés sont plus performants en étant heureux. Ces entreprises sont souvent appelées « entreprises libérées » ou « entreprises bienveillantes ». Ces dernières proposent aux salariés de prendre des décisions eux-mêmes, d'avoir des responsabilités, de fixer leurs objectifs et de mettre en place des idées innovantes en toute liberté. Ces entreprises libérées font également confiance à leurs employés, il n'y a plus aucun contrôle, la communication est facilitée et encouragée, tout comme la transparence. Le management est personnalisé pour plus d'efficacité. Le travail en petits groupes est encouragé pour faire avancer les sujets de fond et les projets. Les organigrammes hiérarchiques sont supprimés, tout comme les titres, les descriptions de poste et la surcharge documentaire. Les missions se rapprochent le plus possible du point où concourent les talents et envies des salariés et les besoins de l'entreprise. Les marques de pouvoir sont supprimées car l'égalité est une valeur importante. Les managers deviennent alors des leaders qui accompagnent chaque collaborateur dans leur développement personnel. Le client est remis au cœur du processus pour le satisfaire au mieux. Les salariés, libérés de nombreuses contraintes sont moins stressés, moins absents, moins malades, plus créatifs, bien plus motivés et donc plus productifs. En accordant à l'humain toute l'estime et la reconnaissance dont il a besoin et en le replaçant au cœur des attentions, il servira l'économie et la croissance de son entreprise. Avec des salariés créatifs et réactifs, l'entreprise se démarquera de ses concurrents. L'industrie pharmaceutique a la possibilité de s'approprier bon nombre de ces nouveaux concepts de management, malgré un contexte réglementaire exigeant, dans le but de voir ses collaborateurs épanouis et engagés. Les opérateurs peuvent alors gérer toutes les activités liées à la production, ouvrant leur champ de compétences et de liberté. La structure peut également s'inspirer des autres organisations libérées pour faire évoluer son management au service de l'humain. Tous ensemble, les employés partagent des valeurs fortes et une vision commune, faisant la richesse et la performance de leur entreprise.

Le Directeur de thèse,



Le Président,



**Vu pour l'autorisation de
Soutenance**

Dijon, le 04/10/2016
Le Vice-Doyen,



REFERENCES

BIBLIOGRAPHIQUES

1. La France championne de la démotivation au travail [Internet]. France info. [cité 7 mars 2016]. Disponible sur: <http://www.franceinfo.fr/emission/c-est-mon-boulot/2015-2016/la-france-championne-de-la-demotivation-au-travail-29-02-2016-06-56>
2. Le bonheur au travail | ARTE [Internet]. [cité 21 mars 2016]. Disponible sur: <http://www.arte.tv/guide/fr/051637-000-A/le-bonheur-au-travail>
3. La bienveillance en entreprise : une solution pour éviter le stress [Internet]. francetv info. 2016 [cité 7 mars 2016]. Disponible sur: http://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/carriere/vie-professionnelle/sante-au-travail/la-bienveillance-en-entreprise-une-solution-pour-eviter-le-stress_1335163.html
4. Dorel M. Le management libéré. 1^{re} éd. Toulouse: Éditions Hélène Jacob; 2014. 100 p.
5. Gallup. State of the global workplace report. 2013 p. 122.
6. EMLYON Business School. Rendre le travail visible : la solution pour sortir de la crise [Internet]. 2013 [cité 20 mai 2016]. Disponible sur: https://www.youtube.com/watch?v=B_1BPdB_UMc
7. TEDxSaintSauveur. Isaac Getz : Libérer l'entreprise [Internet]. 2013 [cité 21 mars 2016]. Disponible sur: <https://www.youtube.com/watch?v=9oZUMzQDaw8>
8. Laboratory Response Network. The How Report [Internet]. [cité 9 avr 2016]. Disponible sur: http://cdn2.hubspot.net/hub/319387/file-367829938-pdf/White_Papers/HOWReport_global_2012.pdf?t=1459790251960
9. INRS. Stress au travail, Effets sur la santé [Internet]. INRS : Stress au travail, Effets sur la santé. 2015 [cité 27 févr 2016]. Disponible sur: <http://www.inrs.fr/risques/stress/effets-sante.html>
10. comundi. Coût du stress au travail [Internet]. Comundi. [cité 7 mars 2016]. Disponible sur: <http://www.comundi.fr/interview/323/cout-du-stress-au-travail.html>
11. Carney BM, Getz I. Liberte & Cie. Paris: Fayard; 2012. 396 p.
12. Lesage P. L'entreprise libérée : Comment réconcilier bien être et performance économique dans l'entreprise? [Internet]. Ecole de Commerce de Rouen; 2013 avr [cité 5 mai 2016]. Disponible sur: http://ocaria.fr/files/Memoire_entreprises_liberees.pdf
13. A pm. Témoignage d'Emmanuelle Duez- Les 3 caractéristiques de la Génération Y [Internet]. 2013 [cité 21 mai 2016]. Disponible sur: <https://www.youtube.com/watch?v=vPc-69JQAFk>
14. Reinventing Organizations. Conference « Reinventing Organizations » en français (Flagey, Bruxelles) [Internet]. 2014 [cité 25 avr 2016]. Disponible sur: <https://www.youtube.com/watch?v=NZKqPoQiaDE>
15. L'espérance de vie en France [Internet]. Ined - Institut national d'études démographiques. [cité 25 avr 2016]. Disponible sur: <http://www.ined.fr/fr/tout-savoir-population/graphiques-cartes/graphiques-interpretes/esperance-vie-france/>
16. Laloux F, Poirieux G, Blanchard P. Reinventing organizations : Vers des communautés de travail inspirées. Editions Diateino; 2015. 490 p.
17. Bellinghausen Lisa. Le stress au travail [Internet]. 2012 [cité 5 mai 2016]. Disponible sur: https://www.youtube.com/watch?time_continue=1077&v=4NGpoVWzHNU

18. Maslow.pdf [Internet]. [cité 19 mars 2016]. Disponible sur: <http://www.dumg-tours.fr/IMG/pdf/Maslow.pdf>
19. Retz E. Qu'est-ce que la pyramide de Maslow ? [Internet]. Les Editions Retz. [cité 19 mars 2016]. Disponible sur: <http://www.editions-retz.com/actualites/qu-est-ce-que-la-pyramide-de-maslow.html>
20. Motivation - La pyramide des besoins selon Maslow - Management [Internet]. [cité 19 mars 2016]. Disponible sur: <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article6>
21. La pyramide de Maslow [Internet]. [cité 19 mars 2016]. Disponible sur: http://semioscope.free.fr/article.php3?id_article=8
22. La generation Y et l'age [Internet]. [cité 21 mai 2016]. Disponible sur: <http://www.generationy20.com/definition-generation-y>
23. Zobrist J-F. La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon Tome 2 Notre management et nos outils. 2e éd. Paris: Humanisme & Organisations; 2013. 374 p.
24. Positive Economy Forum. Emmanuelle Duez - Positive Economy Forum - Le Havre 2015 - Français [Internet]. 2015 [cité 21 mai 2016]. Disponible sur: <https://www.youtube.com/watch?v=gkdvEg1kwnY>
25. Vineet Nayar Speakers Bureau: Booking Agency Info on Vineet Nayar [Internet]. [cité 15 août 2016]. Disponible sur: <https://www.allamericanspeakers.com/speakers/Vineet-Nayar/6957>
26. UNESCO. statistiques sur la jeunesse | Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture [Internet]. [cité 22 mai 2016]. Disponible sur: <http://www.unesco.org/new/fr/unesco/events/prizes-and-celebrations/celebrations/international-days/world-radio-day-2013/statistics-on-youth/>
27. « Stratégies » : Bienveillance des managers [Internet]. BiEn. 2015 [cité 7 mars 2016]. Disponible sur: <http://www.stress-info.org/blog/2015/10/29/strategies-bienveillance-des-managers/>
28. Zobrist J-F. La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon Tome 1 Nos belles histoires. 2e éd. Courbevoie: Humanisme & Organisations; 2013. 210 p.
29. tubeftq. La révolution managériale [Internet]. 2013 [cité 20 mai 2016]. Disponible sur: <https://www.youtube.com/watch?v=ctnP8LnFsDg>
30. INRS. Stress au travail, ce qu'il faut retenir [Internet]. INRS : Stress au travail, ce qu'il faut retenir. 2015 [cité 27 févr 2016]. Disponible sur: <http://www.inrs.fr/risques/stress/ce-qu-il-faut-retenir.html>
31. INRS. Stress au travail, Exemples d'exposition aux risques et facteurs de stress [Internet]. INRS : Stress au travail, Exemples d'exposition aux risques et facteurs de stress. 2015 [cité 27 févr 2016]. Disponible sur: <http://www.inrs.fr/risques/stress/exposition-risques-facteurs-stress.html>
32. INRS France. Le stress au travail, le démasquer pour le prévenir [Internet]. 2013 [cité 4 mai 2016]. Disponible sur: https://www.youtube.com/watch?time_continue=1077&v=4NGpoVWzHNU
33. INRS. Risques psychosociaux, ce qu'il faut retenir [Internet]. INRS : Stress au travail, ce qu'il faut retenir. 2015 [cité 27 févr 2016]. Disponible sur: <http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>

34. Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail. Évaluer le coût du stress lié au travail - Santé et sécurité au travail — EU-OSHA [Internet]. [cité 9 mars 2016]. Disponible sur: <https://osha.europa.eu/fr/highlights/calculating-the-cost-of-work-related-stress>
35. Journal télévisé 19/20 de France 3 : le management participatif, une solution pour apaiser les tensions [Internet]. francetv info. 2016 [cité 1 mai 2016]. Disponible sur: http://www.francetvinfo.fr/economie/entreprises/entreprise-le-management-participatif-une-solution-pour-apaiser-les-tensions_1346619.html
36. éditoriale SJ/ E en communication. L'heure du management bienveillant. lesechos.fr [Internet]. 8 déc 2015 [cité 2 mai 2016]; Disponible sur: <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-145492-lheure-est-au-management-bienveillant-1182752.php#Xtor=AD-6000>
37. Psychologies.com. Où commence la bienveillance managériale et comment se traduit-elle au quotidien ? [Internet]. 2016 [cité 7 mars 2016]. Disponible sur: <http://www.psychologies.com/Travail/Vie-professionnelle/Relations-professionnelles/Interviews/Philippe-Rodet-L-avenir-est-au-management-bienveillant/Ou-commence-la-bienveillance-managériale-et-comment-se-traduit-elle-au-quotidien>
38. Bpifrance Inno Génération : Poult livre sa recette du succès | Bpifrance servir l'avenir [Internet]. [cité 4 sept 2016]. Disponible sur: <http://www.bpifrance.fr/Actualites/A-la-une/Bpifrance-Inno-Generation-Poult-livre-sa-recette-du-succes-19205>
39. Poussery L, Pak S. Envoyé spécial du jeudi 1er septembre 2016 [Internet]. Franceinfo. 2016 [cité 3 sept 2016]. Disponible sur: http://www.francetvinfo.fr/replay-magazine/france-2/envoye-special/envoye-special-du-jeudi-1-septembre-2016_1795346.html
40. L'entreprise libérée : salariés responsabilisés, créativité débridée... leaders retrouvés ? [Internet]. ManpowerGroup. 2014 [cité 5 sept 2016]. Disponible sur: <http://www.manpowergroup.fr/entreprise-liberee-salaries-creativite-leaders/>
41. Un dirigeant vraiment innovant ! [Internet]. [cité 5 sept 2016]. Disponible sur: <http://www.behuman.world/un-dirigeant-vraiment-innovant.html>
42. Aizat Mujab. 5 Dysfunctions of Teams [Internet]. 2013 [cité 26 août 2016]. Disponible sur: <https://www.youtube.com/watch?v=w42Sfbh91vU>
43. Zappos : l'entreprise à la recherche du bonheur - Elephant Store - Welcome to a disrupted world [Internet]. [cité 7 sept 2016]. Disponible sur: <http://www.elephantstore.fr/productions/zappos--lentreprise-a-la-recherche-du-bonheur>
44. HOUOT V. Rencontre de Vincent Houot, PDG d'une entreprise libérée. 2016.
45. Managez SV. L'entreprise sans chef, vous en rêvez ? Morning Star l'a fait. [Internet]. Souriez Vous Managez. 2014 [cité 6 sept 2016]. Disponible sur: <http://www.souriezvousmanagez.com/lentreprise-sans-chef-vous-en-revez-morning-star-la-fait/>
46. Bussat V, Carlino J, Triomphe CE. Les restructurations dans les services publics Crise, dialogue social et innovations [Internet]. [cité 25 avr 2016]. Disponible sur: <http://responsible-restructuring.eu/wp-content/uploads/2013/12/RespRest-WC1-Fran%C3%A7ais-PRINT.pdf>

47. Le management fait sa révolution - Elephant Store - Welcome to a disrupted world [Internet]. [cité 6 sept 2016]. Disponible sur: <http://www.elephantstore.fr/productions/management-revolution>
48. Study: CVS has largest CEO-to-worker pay disparity among top companies - Fortune [Internet]. [cité 1 mai 2016]. Disponible sur: <http://fortune.com/2014/05/16/study-cvs-has-largest-ceo-to-worker-pay-disparity-among-top-companies/>
49. Agence EIKOS. Film « L'entreprise Libérée » - Production EIKOS [Internet]. 2012 [cité 17 mai 2016]. Disponible sur: <https://www.youtube.com/watch?v=IGShsSQatN8>
50. DE CLERCK M, GROSSE G. Echange avec des salariés d'entreprises classiques : BAT, Sanofi. 2016.
51. Getz I, Robinson A-G, Leroy D. Vos idées changent tout ! 2e édition revue et augmentée. Paris: Eyrolles; 2007. 205 p.
52. Deci E, Ryan RM. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York: Plenum Press; 1985. 371 p.
53. selfdeterminationtheory.org - An Approach to human motivation & personality [Internet]. [cité 28 août 2016]. Disponible sur: <http://selfdeterminationtheory.org/>
54. Foudriat M. Sociologie des organisations: la pratique du raisonnement. Pearson Education France; 2007. 354 p.
55. Einstein A. pensées-citations.com [Internet]. pensees-citations.com. [cité 28 août 2016]. Disponible sur: <http://www.pensees-citations.com/citation/capacite-genie-stupide-albert-einstein-6787/>
56. Notre histoire [Internet]. [cité 29 août 2016]. Disponible sur: http://www.gore.com/fr_fr/aboutus/timeline/index.html
57. Great Place To Work. Le palmarès - Great Place to Work® en France [Internet]. [cité 29 août 2016]. Disponible sur: <http://www.greatplacetowork.fr/meilleures-entreprises/worlds-best-multinational-workplaces/le-palmares>
58. Check Out 2016's Best Companies to Work For [Internet]. Fortune. 2016 [cité 29 août 2016]. Disponible sur: <http://fortune.com/best-companies/>
59. Cauchi F. Poult, la biscuiterie 3.0 [Internet]. Ayeba. 2014 [cité 5 sept 2016]. Disponible sur: <http://ayeba.fr/2014/09/poult-la-biscuiterie-3-0/>
60. Stratégie YC/ C en. Huit questions sur l'entreprise libérée [Internet]. lesechos.fr. 2015 [cité 5 sept 2016]. Disponible sur: <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-130956-lentreprise-liberee-a-t-elle-un-avenir-1109689.php#Xtor=AD-6000>
61. Fennell J. Ready, Fire, Aim. First Edition edition. Quadgraphics; 2006.
62. Notre système de management [Internet]. Favi. [cité 11 mai 2016]. Disponible sur: <http://www.favi.com/management-favi/comment-un-petit-patron-naif-et-paresseux-innove-2/>
63. William L. McKnight. In: Wikipedia, the free encyclopedia [Internet]. 2016 [cité 24 févr 2016]. Disponible sur: https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=William_L._McKnight&oldid=706016617

64. Chez Gore-Tex, chaque salarié est son propre manager - Capital.fr [Internet]. [cité 7 sept 2016]. Disponible sur: <http://www.capital.fr/enquetes/strategie/chez-gore-tex-chaque-salarie-est-son-propre-manager-837156>
65. Zappos, l'entreprise du bonheur par la confiance ? [Internet]. Entreprise Libre. 2016 [cité 5 sept 2016]. Disponible sur: <http://entreprise-libre.com/bibliographie-livres-entreprise-liberee/zappos-entreprise-bonheur-confiance.html>
66. Boff C. «J'ai été la directrice du bonheur de la Sécurité sociale belge». [cité 5 sept 2016]; Disponible sur: <http://www.20minutes.fr/economie/1720127-20151029-directrice-bonheur-securite-sociale-belge>
67. Recherche et développement | LEEM - Les entreprises du médicament [Internet]. [cité 4 mars 2016]. Disponible sur: <http://www.leem.org/article/recherche-developpement>
68. Classement des 25 premiers groupes en termes d'investissement R&D en 2012 [Internet]. calameo.com. [cité 4 mars 2016]. Disponible sur: <http://www.calameo.com/read/00204928497f6dfb5f007>
69. Picardie CR de. Favi, leader mondial atypique des alliages cuivreux [Internet]. Conseil régional Nord Pas de Calais - Picardie. [cité 4 sept 2016]. Disponible sur: <http://www.picardie.fr/Favi-leader-mondial-atypique-des>
70. Media P. Favi, l'usine qui tourne sans chefs [Internet]. Capital.fr. [cité 4 sept 2016]. Disponible sur: <http://www.capital.fr/enquetes/strategie/favi-l-usine-qui-tourne-sans-chefs-802390>
71. W.L. Gore, l'entreprise libre et sans chefs | Changer le travail [Internet]. [cité 4 sept 2016]. Disponible sur: <http://www.changerletravail.fr/wl-gore-lentreprise-libre-et-sans-chefs>
72. Plongée dans le monde surréaliste de Harley-Davidson | Automobile [Internet]. [cité 4 sept 2016]. Disponible sur: http://www.lepoint.fr/automobile/actualites/plongee-dans-le-monde-surrealiste-de-harley-davidson-13-09-2012-1505971_683.php
73. SOL : un management fondé sur la confiance - Elephant Store - Welcome to a disrupted world [Internet]. [cité 6 sept 2016]. Disponible sur: <http://www.elephantstore.fr/productions/sol>
74. Alter Nego. Le bonheur au travail (par Laurence Vanhee) [Internet]. 2014 [cité 27 mars 2016]. Disponible sur: <https://www.youtube.com/watch?v=wGXUj6pGEO>
75. Les employés d'abord : 3 questions à Vineet Nayar, père du management par la confiance [Internet]. ManpowerGroup. 2012 [cité 5 sept 2016]. Disponible sur: <http://www.manpowergroup.fr/les-employes-dabord-le-management-par-la-confiance-cest-de-la-croissance-v-nayar/>
76. Managez SV. Ricardo Semler instaure la démocratie en entreprise. [Internet]. Souriez Vous Managez. 2013 [cité 5 sept 2016]. Disponible sur: <http://www.souriezvousmanagez.com/ricardo-semeler-instaure-la-democratie-en-entreprise/>
77. Hsieh T. L'entreprise du bonheur. Paris: LEDUC .S; 2011. 256 p.
78. BÖLLHOFF – Fabricants de composants et systèmes d'assemblage [Internet]. [cité 5 sept 2016]. Disponible sur: <http://www.bollhoff.fr/fr/fr.php>
79. The Second Cycle: Winning the War Against Bureaucracy. 1 édition. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall; 2006. 256 p.

80. FAVI | Fonderie sous pression aluminium, laiton et cuivre [Internet]. Favi. [cité 29 avr 2016]. Disponible sur: <http://www.favi.com/>
81. How to build bureaucracy-free health services in the UK: learning from Buurtzorg [Internet]. Enlivening Edge. 2015 [cité 29 avr 2016]. Disponible sur: <http://www.enliveningedge.org/field-reports/how-to-build-bureaucracy-free-health-services-in-the-uk-learning-from-buurtzorg/>
82. Nova-Live. Entreprise libérée - conférence avec Jean-François Zobrist [Internet]. 2015 [cité 29 mai 2016]. Disponible sur: <https://www.youtube.com/watch?v=2jjEN5hdFwc>
83. Gomez P-Y. Le travail invisible : Enquête sur une disparition. Paris: François Bourin Editeur; 2013. 253 p.
84. Administrator N. Remembering the Challenger Crew [Internet]. NASA. 2015 [cité 9 avr 2016]. Disponible sur: http://www.nasa.gov/multimedia/imagegallery/image_gallery_2437.html
85. Bennis WG, Townsend R. Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization. Reprint edition. New York, NY: HarperBusiness; 2005. 208 p.
86. Hoeffel O. Buurtzorg | laqvt.fr — la Qualité de Vie au Travail [Internet]. [cité 6 sept 2016]. Disponible sur: <http://laqvt.fr/tag/buurtzorg>
87. Croissance de 4 à 5% pour l'industrie pharmaceutique mondiale en 2015. leparisien.fr [Internet]. 16 mars 2015 [cité 24 févr 2016]; Disponible sur: <http://www.leparisien.fr/flash-actualite-economie/croissance-de-4-a-5-pour-l-industrie-pharmaceutique-mondiale-en-2015-16-03-2015-4608145.php>
88. Jarrosson B, Bulke PVD. Chic, on change !: Mieux vaut prendre un tournant qu'un mur. Dunod; 2013. 188 p.

ANNEXES

Annexe 1 - Répertoire de quelques entreprises libérées ou entreprises qui utilisent des outils de la libération

Entreprise	Leader libérateur	Domaines d'activité
3M	William L. McKnight	Scotch, pansements...
ALittleMarket	Nicolas Cohen	Vente de bijoux sur internet
AVIS	Robert Townsend	Location de voitures
Bollhoff	Famille Bollhoff	Fabrication de composants et assemblage
BSO	Eckart Wintzen	Services IT – conseil en informatique
Buurtzorg	Jos de Blok	Groupement infirmier
Chaparral Steel	Gordon Forward	Métallurgie
Chronoflex	Alexandre Gérard	Réparation de flexibles
ESBZ	Margret Rasfeld	Ecole privée
FAVI	Jean-François Zobrist	Métallurgie
Google	Nick Leeder (en France actuellement)	Moteur de recherche, digital, messagerie...
GSI	Jacques Raiman	Société externalisation paye
GT Location	Michel Sarrat	Location de camions
Harley Davidson	Richard Teerlink	Fabrication motos
HCL Technologie	Vineet Nayar	Société de Services
Heiligenfeld	Dr Joachim Galuska et Fritz Lang	Hôpitaux psychiatriques
Holacracy	Brian Robertson	E-commerce
IDEO	David Kelley	Design industriel
Ministère de la sécurité sociale belge	Etat belge	Ministère
Morning Star	Chris Rufer	Agroalimentaire
Nordstrom	John W. Nordstrom	Supermarché de luxe
Ozvision	Ryo Suzuki	Industrie du logiciel
Patagonia	Yvon Chouinard	Distribution prêt-à-porter
Poult	Carlos Verkaeren	Biscuiterie
Quad Graphics	Frères Quadracci	Imprimeur
RHD	Robert Fishman	Aide aux personnes
Richards Group	Stan Richards	Agence de publicité
Sea Smoke Cellars	Bob Davids / Robert Townsend	Vignoble
SEMCO	Ricardo Semler	Fabrication d'équipements industriels, conseil en gestion de l'environnement.
Sew Usocom	Michel Munzenhuter	Moteurs électriques
Sogilis	Christophe Baillon	SSII
SOL	Liisa Joronen	Nettoyage industriel
Sounds True	Tami Simon	Médias
Sun Hydraulics	Bob Koski	Fabricant de valves hydrauliques
Toyota Motor Manufacturing	Didier Leroy (en France actuellement)	Construction automobile
USAA	Richard Teerlink / Robert Mc Dermott	Assurances
Vertex	Jeff Westphal	Logiciels fiscaux
W. L. Gore & Associates	Bill Gore et Bob Gore	Textile, santé, musique, aérospatial, mécanique, armement, câbles, filtration...
Zappos	Tony Hsieh	Vente de chaussures en ligne

Ne sont pas citées les filiales libérées si le groupe n'est pas libéré, comme Franprix, Botanic, Dana, Miliken, Opel ou Delphi par exemple.

Annexe 2 - Discours de Jean-François Zobrist chez FAVI à Noël 1983 (11)

Le 24 décembre 1983, Zobrist a rassemblé tout le personnel de l'entreprise dans l'usine pour lui présenter ses vœux. Montant sur une estrade improvisée formée de quelques palettes empilées, il s'est adressé à ses salariés. Son discours de Noël vaut la peine d'être cité intégralement :

« Ça fait neuf mois que je suis parmi vous... Neuf mois que je vous regarde, et que je vois des gens courageux, de grands professionnels qui aiment leur métier, mais qu'on empêche de bien travailler. J'en suis arrivé à la conclusion que des gens comme vous, qui ont vos qualités, n'ont plus besoin de carottes, ni de bâton, d'ailleurs. »

« La carotte et le bâton, poursuivit-il, sont indignes de professionnels comme vous. C'est pourquoi, quand vous reprendrez le travail en janvier, les pointeuses seront démontées. Il n'y aura plus de pointage [parce que] vous n'êtes pas payés pour faire des heures mais des pièces, et des pièces bonnes. C'est pourquoi les sonneries seront aussi supprimées. Il n'y aura plus de primes non plus. Nous prendrons la moyenne [des primes] que chacun a reçues au cours des deux dernières années et nous l'ajouterons au salaire. Il n'y a pas de voleur parmi nous, c'est pourquoi la porte du magasin sera démontée. On va mettre quelque part un panneau et un marqueur, et chacun indiquera, non pas son nom, car cela n'est d'aucune utilité, mais ce qui a été pris, de façon à pouvoir lancer les commandes de réassort. Il n'y aura plus non plus de distributeurs de boissons payantes, mais dans chaque atelier deux distributeurs d'eau fraîche avec des sirops, et d'eau chaude avec des dosettes de café et de sucre. Nous allons supprimer les clés à molette¹ et doter chaque machine d'un lot d'outillage, et de plus, pour que chacun puisse s'équiper comme il l'entend, tous les salariés de l'entreprise vont disposer d'un chèque de 500 francs pour acheter ce que bon leur semble, du moment que cela a un rapport avec le travail. »

Zobrist s'interrompit pour observer la réaction de son auditoire. La stupéfaction était générale. On aurait entendu une mouche voler. Il reprit :

Il n'y aura plus jamais de chômage partiel. Si un jour nous sommes contraints de recourir à de telles mesures, alors je mettrai d'abord les cadres au chômage, même moi. Il n'y aura plus jamais, non plus, de repas de cadres : nous mangerons tous ensemble ou nous ne mangerons pas ! »

Puis il se tourna vers les cadres, qui se serraient les uns contre les autres comme pour se protéger mutuellement de la menace manifeste brandie contre leurs pratiques, et poursuivit :

« Comment allons-nous faire pour fonctionner à l'avenir ? À vrai dire, je ne sais pas. Je suis certain que vous méritez que nous fonctionnions autrement, mais je n'ai pas de modèle de remplacement. Je propose que, tous ensemble, nous faisons *en allant*², en gens de bonne foi, de bon sens et de bonne volonté. »

« Il y a bien quelque chose dont on pourrait s'inspirer, ce sont les règles de fonctionnement du plus vieux métier du monde : celui de prostituée ! Si ce métier a traversé des millénaires, c'est qu'il a assurément des principes dont on doit pouvoir s'inspirer. »

« Le premier principe de fonctionnement de la prostituée est qu'elle se montre. Si elle reste enfermée dans sa chambre, elle ne trouvera pas de nouveaux clients. Donc, nous allons nous

montrer. Nous montrer à nos clients, bien sûr, à nos prospects, à nos familles, à nos amis, au maire, au préfet, bref à tous ceux qui peuvent nous être utiles. »

« Le deuxième principe de la prostituée est qu'elle se maquille à outrance pour attirer le regard. Eh bien, nous ferons de même, nous nettoierons les machines, les peindrons en rouge, en vert, en jaune... »

« Son troisième principe de fonctionnement est qu'elle a assurément une ou deux spécialités. Si elle ne fait rien de plus ou de mieux qu'à la maison, chacun reste chez soi. Eh bien, nous ferons de même. Nous qui ne faisons que des pièces brutes de fonderie, nous allons essayer de les usiner, de les assembler, de les livrer, et, en aval, de les concevoir, de les optimiser, de les tester, bref, nous allons tous ensemble essayer de faire plus et davantage pour nos clients³. »

Son quatrième principe, enfin, est de ne pas transmettre de maladie à ses clients. Il y a trois maladies dont il faut qu'on se guérisse. La première est le retard de livraison⁴. Si on a promis quelque chose le lundi, il faut à tout prix tenir cette promesse, sinon il sera impossible de faire croire au client que des choses qui ne se voient pas tout de suite, comme la qualité ou le prix, sont aussi respectés dans son produit. La deuxième maladie est le prix. Comment prouver à nos clients que nos prix sont bons ? Je ne vois qu'une seule solution : ne plus jamais augmenter nos prix de vente⁵. La troisième et dernière maladie est la non-qualité de ce qui est fourni aux clients. Et là, je n'ai pas de remède miracle. Mais c'est vous, ouvrières et ouvriers, qui pouvez tout. Tout ce qu'on peut faire, nous, dans les bureaux, c'est vous écouter et essayer de vous aider. Mais retenez bien ceci : c'est vous et vous seuls sur votre machine qui pouvez tout faire. Je vous regarde travailler depuis presque un an et votre sérieux, votre maîtrise du métier m'ont convaincu que vous aviez entre les mains les solutions à nos problèmes. »

1 - Zobrist fait référence aux clés à molette car avant ce discours, le seul outil dont disposaient les ouvriers et les régleurs était la clé à molette, mais n'étant pas adaptée à toutes les situations, elle abîmait les pièces des machines qui s'usaient plus vite.

2 - Faire en allant, cela signifie être dans l'action, mettre en place des actions puis les corriger selon les conclusions tirées des premières actions au lieu de réfléchir d'emblée à la meilleure solution et possiblement ne jamais mettre en place d'actions.

3 - Il était urgent que FAVI se spécialise car les spécialités ont fini par représenter 97% des ventes contre 4% à l'arrivée de Zobrist, d'où le besoin important des clients d'avoir des produits spécialisés.

4 - Par la suite, FAVI a respecté ses engagements de délai durant les 23 années suivantes et continue de les respecter quitte à engager un hélicoptère pour livrer de manière exceptionnel !

5 - FAVI n'a effectivement jamais augmenté ses prix, au point d'être les plus bas d'Europe et d'exporter en Chine ! La crise de 2008 leur a permis de récupérer les parts de marché de certains équipementiers qui n'ont pas résisté.

Annexe 3 - Questionnaire de préparation aux rotations de poste

Question 1) **Changement de poste**

- Souhaitez-vous changer de poste ?
- Si oui, quel serait ce poste ?

Question 2) **Changement de service**

- Souhaitez-vous changer de service ?
- Si oui, quel est votre service actuel et celui que vous voudriez découvrir ?

Question 3) **Echange entre collègues**

- Est-ce un échange de poste avec un collègue ou non ?
- Si oui, de qui s'agit-il ?

Question 4) **Durée**

- Souhaitez-vous changer de poste définitivement ou non ?
- Si oui, quelles sont vos disponibilités pour le stage découverte ?
- Si non, quel serait votre souhait concernant la durée de l'expérience ?

Question 5) **Motivation**

- Quelles sont vos motivations ?
- Pour quelle(s) raison(s) souhaitez-vous effectuer une rotation ?

Annexe 4 - Photographies de l'open space de Zappos prises par les employés



Annexe 5 - Note de service de Lars Kolind chez Oticon à Noël 1989 (11)

L'entreprise OTICON est une autre entreprise libérée danoise. Le passage qui va suivre est une collection d'extraits issus d'une note de service de 6 pages adressée aux 150 employés à la veille de Noël intitulé « Pensez l'impensable ».

« Nous modifierons la conception des emplois pour qu'elle s'accorde mieux avec les talents de chacun. Chacun aura à accomplir plus d'une tâche, même s'il n'a pas les qualifications officielles pour en accomplir certaines.

Nous renoncerons à la structure hiérarchique actuelle par départements et nous la remplacerons par des projets. Il y aura des leaders de projet pour les coordonner, des gourous pour veiller à ce que le niveau professionnel soit correct dans tout ce que nous ferons, et des mentors pour soutenir chaque salarié afin qu'il fasse de son mieux. Tous les titres actuels disparaîtront.

95% de la paperasserie devra également disparaître. Nous mettrons en place un réseau informatique de pointe qui permettra à chacun d'entre nous de choisir librement où travailler tel ou tel jour. Nous encouragerons le dialogue oral et éviterons de nous adresser des notes de service par email. C'est plus sympa de se parler.

Nous créerons un lieu de travail ouvert et stimulant sans cloisons ni séparation. Il y aura des plantes et des arbres dans des caisses à roulettes, cinq cents ou mille, que nous déplacerons quand nous passerons d'un projet à un autre. Nous créerons le lieu de travail le plus exaltant et le plus créatif du pays. Il ne ressemblera pas du tout à un siège de société ordinaire.

Il faudra que nous comprenions tous non seulement ce que nous faisons, mais aussi comment ce que nous faisons s'intègre dans la vision d'ensemble. Si tout le monde sait cela, nous aurons besoin de moins de direction et de contrôle conventionnels. Cela nous permettra de consacrer plus de temps à des tâches utiles aux clients.

En résumé : nous ferons tous davantage ce que nous aimons faire et ce que nous savons faire. Nous nous débarrasserons de toutes les barrières et nous travailleront comme une grande équipe. Cela nous rendra plus précieux, ce qui justifiera en retour un salaire plus élevé. »

ALLEZ EN REUNION

Vous vous sentez seul ?

Vous êtes triste de travailler seul dans votre coin ?

Vous haïssez prendre des décisions ?

ALLEZ EN REUNION

Vous pourrez ainsi :

- Rencontrer des gens
- Créer des plannings
- Vous sentir important
- Impressionner vos collègues
- Boire du café
- Parler à tout le monde en même temps sans rien retenir
- Gribouiller votre carnet de notes
- Avoir l'air intelligent
- Approuver d'un hochement de tête

Et tout cela pendant les heures de travail !

LES REUNIONS : une alternative pratique au travail...

Entretien avec Vincent HOUOT, PDG de HOUOT Agencement, une entreprise libérée, le 24 février 2016 à Paris.

Voici une retranscription partielle de notre entretien, il n'est pas exhaustif. Certaines phrases ont été reformulées.

- **Quelle est l'histoire de votre société ?**

HOUOT Agencement est une entreprise familiale qui a environ 50 ans. Je l'ai moi-même reprise en 1998. Nous accompagnons les commerces dans la création de comptoirs, de vitrine, de rayonnage...Je fais également partie du CJD (le Centre des Jeunes Dirigeants).

- **Depuis quand avez-vous commencé le processus de libération ?**

Nous avons commencé le processus de libération en mars 2015.

- **Comment vous est venue l'idée de libérer votre entreprise ?**

Suite à une période très difficile, mon corps et mon esprit m'ont lâché, j'ai dû quitter l'entreprise et abandonner mes salariés. Je n'arrivais plus à tout gérer, j'avais besoin d'un autre fonctionnement managérial pour me protéger et retrouver la santé.

- **Quelles ont été les premières lignes directrices de votre processus de libération ?**

Tout d'abord, je suis passé d'un rôle de boss autoritaire à un rôle de coach, de leader. Ensuite, les salariés ont créé l'arbre des valeurs (logo de l'entreprise en arbre avec des branches qui représentent chacune une valeur à respecter : confiance, autonomie, client...). Nous avons focalisé notre énergie au bon endroit, et notamment autour du client. Nous avons défini nos éléments stratégiques, c'est-à-dire les « clients grands comptes » qui représentent environ 50% de notre chiffre d'affaires et nous avons créé une bulle d'air pour l'avenir. Nous avons également créé des poches ou plateforme pour chaque secteur qui chacune s'enracine dans l'arbre des valeurs. Chaque poche a son leader effectif. Et il me semble important que nous ayons défini ensemble une vision qui définit le cadre de notre liberté, en effet, sans cela, l'entreprise pourrait devenir une anarchie.

En somme, notre processus de libération a commencé par définir une vision, des valeurs et recréer du lien par le contact.

- **Quels sont les outils que vous avez mis en place pour la libération ?**

Une adaptation à notre environnement. La pyramide hiérarchique est trop rigide, un système agile, mobile permet de mieux s'adapter aux aléas. L'environnement extérieur est très complexe, un système agile paraissait indispensable. Je pense qu'un système libéré ne peut pas mourir car il s'adapte.

Et puis j'ai mis en place des entretiens entre moi et mes salariés où nous dessinons. Le dessin permet de mettre sur papier l'état d'esprit à un moment « t », et de pouvoir observer l'évolution grâce à l'avancée de la libération. Il permet de comparer « avant » et « après », j'ai déjà noté une nette évolution en seulement quelques mois de libération. De plus, le dessin apaise les esprits. Pour libérer la parole de mes salariés, nous avons également mis en place un système de papiers autocollants muraux sur lequel chacun peut donner des idées ou faire des remarques.

- **Avez-vous changé le vocabulaire de l'entreprise comme chez W.L.Gore & Associates ?**

Un petit peu, nous parlons désormais de plateforme pour les différents secteurs d'activité. Chaque plateforme a son leader et son élément stratégique. Désormais, l'entreprise ne tourne plus autour des services support, nous avons bien recentré l'activité et ce sont les services qui alimentent les racines de l'arbre des valeurs et donc les poches ou plateformes. Je me définis comme un capitaine et les managers sont des leaders effectifs. Nous avons également le mot « DEFI » qui revient souvent pour parler de développement et de fidélisation du client.

- **Comment motiver ses salariés ?**

Je mise évidemment sur l'automotivation. Je les accompagne pour les motiver. Je leur offre beaucoup de reconnaissance de leurs idées. Je les encourage à s'exprimer, nous ne coupons jamais quelqu'un qui a la parole et je les écoute avec beaucoup d'attention. Avant chaque réunion, nous faisons un tour de table des ressentis de chacun, cela peut me permettre de déceler des salariés qui ne seraient plus à l'aide dans ce système. Pour la motivation extrinsèque, je redonne environ un tiers des bénéfices à mes salariés. Et surtout, je cultive les valeurs de l'entreprise en cultivant l'humain pour l'automotivation.

- **Avez-vous été confronté à des salariés réticents ? Qui n'avaient pas envie d'avoir de responsabilités ou qui avaient peur de devoir s'autogérer ?**

La libération libère aussi la parole. J'ai deux salariés qui partent car ils n'ont pas su s'adapter au système, un profil un peu rebelle. Cependant ils quittent l'entreprise en bon terme. Ils sont deux sur 35 salariés.

- **Comment gérez-vous l'accueil des nouveaux arrivants ? La formation ? L'intégration ?**

Je n'ai pas encore été confronté à cette situation mais je pense que je consacrerai du temps à l'accompagner, à le coacher. Et puis pour le former, il faut une entraide avec le système de formation. La bonne intégration d'un nouveau collaborateur est le baromètre de l'ambiance.

- **Avez-vous maintenu les managers intermédiaires ? Quelles sont leurs nouvelles missions ? Leur rôle ?**

J'ai souhaité maintenir les managers mais ils ont très bien accepté le changement. Par contre, au début ils étaient perdus, ils ne situaient plus leur place. En revanche, j'ai fait le choix de leur laisser des responsabilités pour le moment. Tout le processus doit se faire en douceur.

- **Comment gérez-vous un manager qui ne jouerait pas le jeu de la libération ? Ou qui montrerait des signes d'ego ?**

Je serais obligé de m'en séparer. En fait, il se « grillerait » tout seul auprès de ses collègues si par exemple il a une grosse voiture mais qu'il ne fait pas un bon chiffre d'affaire, cela ne passerait pas.

- **Avez-vous supprimé les signes de pouvoir des managers ? Et les vôtres ?**

Oui, j'ai tout supprimé, pour moi comme pour les managers. J'ai tout lissé pour plus d'égalité. Mon ancien bureau avec la plus belle vue est désormais pour mes salariés car je suis souvent en déplacement, je n'en ai pas besoin. Pour les commerciaux, ce sont ceux qui font le plus de kilomètres qui ont les voitures les plus confortables.

- **Comment définissez-vous votre rôle au sein de l'entreprise ?**

Je suis un arbitre. Je suis une personne qui sort du cadre pour observer l'entreprise d'en haut et avoir une meilleure vision de la situation. Je suis un arbitre qui doit exclure les mauvais joueurs. Par exemple, lorsque les profils rebelles ont voulu prendre le pouvoir, je l'ai vu car j'avais une vision panoramique, nous sommes partis ensemble sur un départ à l'amiable. Et je vois aussi mon rôle comme quelqu'un qui observe les changements de l'environnement extérieur pour les retraduire au sein de l'entreprise. Je dépense aussi beaucoup d'énergie à dialoguer. En tant que coach, j'ai également le devoir d'arroser l'ancrage, les racines de l'arbre des valeurs. Je suis également l'arrosoir du lien entre les Hommes, qui développe la confiance.

- **Passez-vous beaucoup de temps à écouter les salariés ? Comment gérez-vous leurs demandes ?**

J'organise beaucoup d'entretiens individuels où nous dessinons et où chacun s'exprime comme je l'ai déjà dit. Je prends contact avec les salariés pour développer la confiance, je recrée du lien car il n'y en avait plus suite à mon départ.

Depuis, les jeux psychologiques se sont stoppés, tout comme les bruits de couloir, les rumeurs. Et les relations SPV (Sauveteur, Victime, Persécuteur) se sont arrêtées également. Maintenant, mes salariés sont engagés et investis.

- **Comment traitez-vous les idées de vos collaborateurs ?**

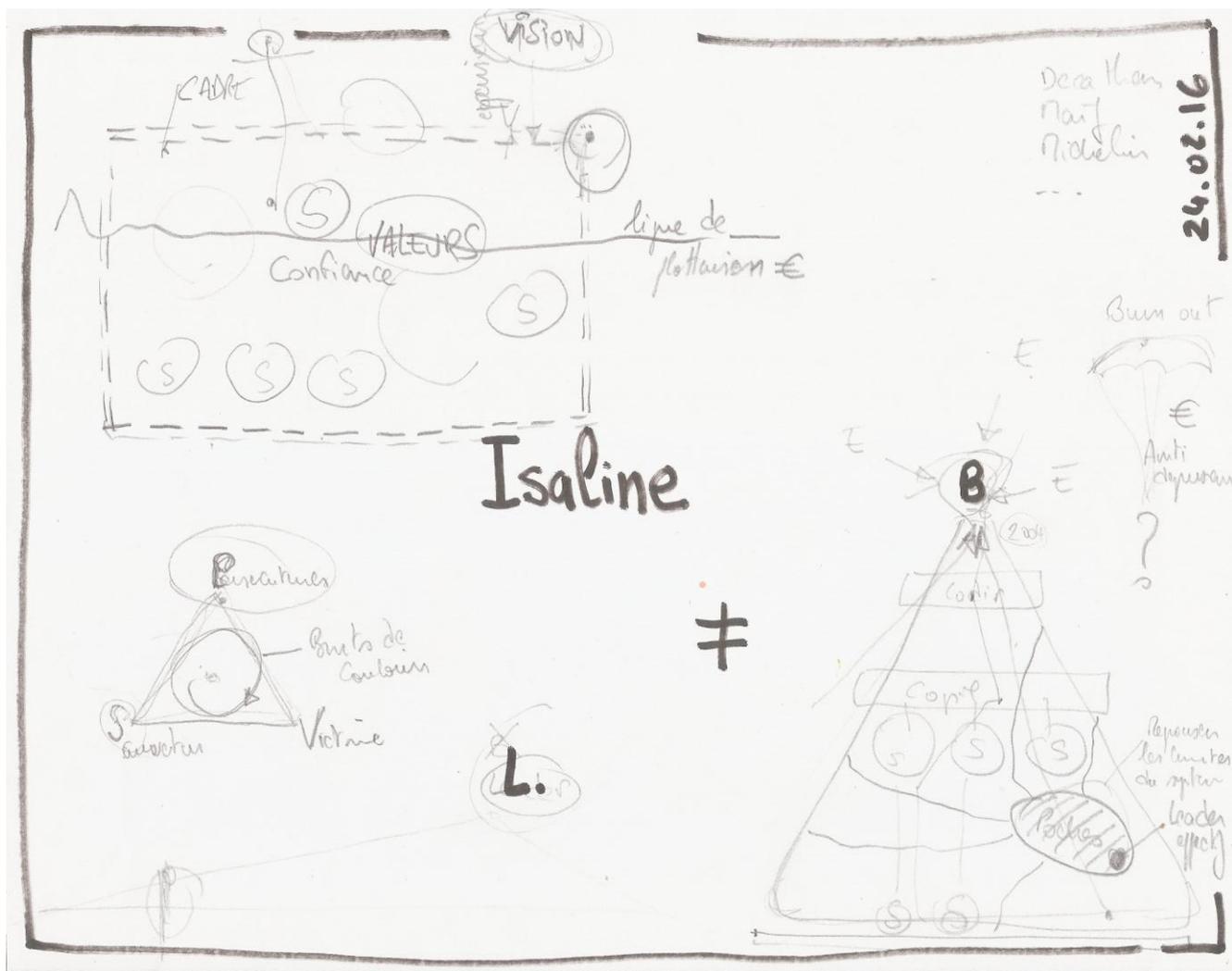
Je pense qu'il faut laisser le système mûrir avant de gérer toutes les idées. En effet, la libération est récente pour nous, il faut savoir prioriser les actions.

- **Si le chiffre d'affaire de votre entreprise venait à chuter brutalement, quelle serait votre réaction par rapport à la libération ? Reviendriez-vous à un système plus conventionnel ?**

Non, certainement pas, je ne remettrais jamais en question ce système. Je ne reviendrais à un modèle conventionnel sous aucun prétexte. Maintenant, je suis sûre que c'est un processus de libération qu'il fallait pour mon entreprise, je m'y tiendrai coûte que coûte.

- **Comment voyez-vous l'avenir de votre entreprise ?**

Très sereinement. J'estime qu'aujourd'hui, environ 50% de mon entreprise est réellement motivée, c'est très positif pour moi, nous sommes sur le bon chemin et nous resterons sur celui-ci.



Voici le type de dessin que Vincent Houot peut réaliser avec ses employés lors des entretiens. Ci-dessous, une de ces deux réalisations.

Il part toujours du prénom de la personne avec qui il parle, au centre, pour lui communiquer sa reconnaissance, son intérêt.

A droite, il a dessiné l'ancienne pyramide hiérarchique de son entreprise avec les managers et le comité de direction. La lettre B, c'était lui, le « Boss » qui a été catapulté de la pyramide par un burnout en raison du trop-plein de pression qui arrivait vers lui (les E avec les flèches). Il s'est dessiné avec un parachute car il s'en est sorti et a réintégré l'entreprise.

Par-dessus cette pyramide, il a commencé à dessiner la nouvelle organisation avec des salariés, des services, une poche de travail (plusieurs poches dans l'entreprise) et un leader effectif par poche. Leur organisation de travail actuelle fut l'objet d'un autre

dessin.

En bas à gauche, il a dessiné un triangle très plat, il a bien entouré l'étroitesse de l'angle. Ce triangle est la nouvelle hiérarchie, il se voit toujours en haut, mais désormais, comme un « Leader » en mettant la lettre « L » plutôt que comme un « Boss ». Il a bien insisté au marqueur le L différent du B.

Toujours pour représenter les anciennes relations entre les salariés son entreprise, il a dessiné le triangle SVP : Sauveteur, Persécuteur et Victime. Au centre de ce triangle, il y a les bruits de couloir et une petite flèche qui décrit le cercle vicieux.

Puis en haut à gauche, il a illustré une vue de haut de son entreprise. Tout d'abord, il y a un cadre (avec une double paroi) qui est défini par la vision (qu'il a entouré). Il a dessiné les salariés dans ce cadre (S entourés) qui naviguent sans contrainte dans ce cadre. Dans ce dernier il y a également la confiance et les valeurs (en majuscule pour faire ressortir l'importance de cette notion). La ligne de flottaison est la limite à partir de laquelle un salarié doit consulter ses pairs lorsqu'il a une décision à prendre. Lui se voit en haut à droite de ce cadre (point dans le coin qu'il a entouré), c'est-à-dire comme l'arbitre qui observe son entreprise et surveille les éventuelles sorties du cadre. En haut du cadre, au milieu, il a représenté une sortir du cadre, il parlait de profil rebelle qu'il a dû gérer car cette personne n'acceptait pas le changement de l'entreprise et est partie.

Annexe 8 - Anecdotes de satisfaction client chez FAVI (4,11)

Pour Zobrist, la stratégie de satisfaction du client est très importante et chaque salarié l'a compris. Pour preuve, de nombreuses anecdotes régissent l'histoire de FAVI. Dans cette fonderie, le client est directement en contact avec les opérateurs pour plus de réactivité de la production. De cette façon, celui qui veut un produit et celui qui le fabrique sont en négociation directe ensemble (23).

Un jour de 1985, Jean-François Zobrist attendait des nouvelles d'un ingénieur de chez FIAT (Fabbrica Italiana Automobili Torino), un nouveau gros client de FAVI. Cet ingénieur devait atterrir sur Paris, et il était convenu avec Jean-François Zobrist qu'il confirme son départ par téléphone et qu'un salarié de l'entreprise devait venir le chercher à l'aéroport. Malheureusement, l'ingénieur fut très occupé avant de prendre l'avion, il n'a donc pas eu le temps d'appeler FAVI pour confirmer son arrivée (les portables n'existaient pas en 1985). Zobrist n'ayant pas de nouvelles de l'ingénieur, il rentra chez lui vers 19h30. Mais au moment où l'ingénieur qualifié de chez FIAT arriva à l'aéroport, personne n'était là pour l'accueillir car plus personne ne l'attendait. Il appela alors l'usine, il était 20h30. Il ne restait plus que Christine, qui faisait le ménage. Etant étonnée par un appel à cette heure-là, elle décroche quand même, c'était l'ingénieur de FIAT qui attendait quelqu'un à l'aéroport. Le problème c'est que FAVI est en Picardie et l'ingénieur était à l'aéroport de Paris. Christine savait qu'à ce moment-là, elle était la seule à pouvoir satisfaire l'engagement qu'avait pris FAVI de venir chercher son client. Elle s'engagea donc sans hésiter à venir le chercher et lui proposa de l'attendre patiemment dans l'aéroport et à faire l'aller-retour. Elle prit donc les clés de la voiture de FAVI qui sont toujours accrochées à l'entrée de l'usine, disponible pour tous les salariés qui en auraient besoin. Elle partit chercher l'ingénieur à Paris, puis le déposa à son hôtel et lui souhaita une bonne nuit. Christine retourna alors à l'usine terminer son ménage qu'elle avait mis en suspens trois heures plus tôt. Le lendemain à 8h30, l'ingénieur était dans le bureau de Zobrist à sa grande surprise et l'accord avec ce gros client fut concluant. Christine ne savait pas que cet ingénieur était un très gros client, mais pour elle, chaque client est important et mérite le même traitement de faveur, peu importe qui il est, c'est pour cette raison qu'elle n'a pas hésité une seconde. Elle savait qu'elle était en train de réaliser quelque chose d'utile pour l'entreprise, à l'instant précis où l'ingénieur appelle, elle n'est pas une simple femme de ménage mais une salariée comme les autres qui a une mission à accomplir. C'est aussi comme cela que Jean-François Zobrist a inculqué la vision libérée, traiter chacun en égal, de la femme de ménage jusqu'à lui, tout le monde mérite d'être reconnu.

Cette histoire amène à réfléchir au fonctionnement des entreprises libérées par rapport aux entreprises conventionnelles. Christine n'aurait sûrement pas osé décrocher, de peur de ne pas être utile. Quand bien même elle aurait décroché, elle n'aurait sûrement pas pu aider le pauvre ingénieur en rien car les clés de la voiture auraient forcément été dans un coffre fermé, elle aurait dû demander l'autorisation à un manager d'arrêter le ménage pour aller

chercher un client, autorisation qu'elle n'aurait pas pu avoir à une heure si tardive. De plus, le manque de culture de la satisfaction du client aurait sûrement conduit Christine à dire qu'elle ne pouvait rien faire pour lui. Finalement, le contrat aurait pu ne pas être signé. L'autonomie montre assez nettement l'avantage qu'elle peut apporter à la croissance d'une entreprise.

L'histoire de FAVI permet également de découvrir un employé qui a suspecté un défaut sur une fourchette de boîte à vitesse pour Volkswagen. Il a alors arrêté la production, a vérifié toute la ligne ainsi que le stock déjà fabriqué prêt à partir. Mais par acquis de conscience, il a pris une voiture de la société, et est parti avec le commercial à Kassel en Allemagne. Le but de cette visite était de vérifier toutes les pièces de la dernière livraison pour les inspecter une par une. Volkswagen fut très surpris d'observer une telle exigence de qualité et assumée par les opérateurs. Il n'y avait aucun défaut dans le lot livré, mais ce sont grâce aux salariés eux-mêmes, qui se sont imposés ce niveau de qualité pour n'avoir aucun client insatisfait (11,28). Leur méthode fonctionne car FAVI est réputé comme très fiable qualitativement.

L'historique de FAVI, c'est aussi des produits livrés par hélicoptère pour respecter un engagement de délai de livraison. Pour Jean-François Zobrist, une livraison par hélicoptère coûte moins cher qu'un retard de livraison ! D'un point de vue purement financier, oui un hélicoptère coûte excessivement cher, et est compliqué à justifier au regard d'un retard de livraison. Mais un client n'oublie jamais les retards de livraison. Si un produit est livré dans les temps dix fois et arrive une fois en retard, c'est cette fois-là que le client retiendra. Le coût des retards à long terme sont importants pour une entreprise, c'est par exemple la perte de clients ou la mauvaise réputation. Finalement, perdre des clients coûte plus cher que de commander un hélicoptère très exceptionnellement.

Certaines entreprises « comment » espèrent voir leurs salariés réaliser de telles initiatives, innover et créer, comme Christine ou d'autres salariés de FAVI. Mais en réalité, ces entreprises n'apportent pas l'environnement nécessaire pour que leurs salariés se libèrent et prennent de tels engagements. Certaines entreprises sont contradictoires, elles veulent des employés engagés comme Christine, pourtant, elles mettent en place des sanctions pour ne pas avoir respecté le processus d'escalade de la base à la hiérarchie qui consiste à faire approuver toute initiative.

Annexe 9 - Résumé des changements entre l'entreprise conventionnelle et l'entreprise libérée, adaptables à l'industrie pharmaceutique (16)

	Entreprise conventionnelle	Entreprise libérée
Structure		
Structure de l'entreprise 2.1.4. 2.1.6. 4.1.2.	Pyramide hiérarchique	Equipes autonomes Coachs si nécessaire (sans autorité managériale) en accompagnement de plusieurs équipes
Coordination	Coordination sous forme de réunions régulières à tous les niveaux (du haut vers le bas), d'où surcharge fréquence de réunions	Pas de réunions de comité directeur Coordination et réunions ad hoc selon les besoins
Projets 2.2.2.1. 3.1.2. 3.2.2. 4.1.2.	Machinerie lourde (chefs de programmes et de projets, diagrammes de Gantt, budgets) pour essayer de maîtriser la complexité et de définir les priorités d'allocation de ressources	Gestion des projets radicalement simplifiée Pas de chefs de projets : le personnel désigne lui-même les membres de l'équipe projet et hiérarchisation naturelle Très peu ou pas de planning et de budget
Fonctions supports 2.1. 4.1. 4.2.	Pléthore de fonctions supports centralisées (ressources humaines, informatique, achats, finances, contrôle, qualité, sécurité, gestion des risques et autres)	La plupart de ces fonctions sont assumées par les équipes elles-mêmes ou par des groupes de travail volontaires Les quelques cadres qui restent n'ont qu'un rôle de conseil

Entreprise conventionnelle

Entreprise libérée

Ressources humaines

Recrutement 4.1.6.	Les entretiens d'embauche sont conduits par des membres formés de la direction des ressources humaines Le candidat doit correspondre à la description de poste	Les entretiens d'embauche sont conduits par les futurs collègues du candidat Insistance sur l'affinité du candidat avec l'entreprise et sa raison d'être
Intégration 3.1.4. 4.1.7.	Processus essentiellement administratif	Sérieuse formation aux relations interpersonnelles et à la culture de l'entreprise Itinéraire d'immersion
Formation 4.1.7.	Cursus de formation conçus par les RH Formations techniques et managériales pour l'essentiel	Liberté personnelle et responsabilité de chacun pour sa formation Importance stratégique du tronc commun des formations, suivies par tous
Intitulés et descriptions de postes 4.1.2. 4.1.3.1.	Chaque poste a son intitulé et sa description	Pas d'intitulés de poste Les postes figés sont remplacés par des fonctions fluides et élémentaires
Vocation individuelle 2.1.3. 3.1.5. 3.1.6. 4.2.7.	Ce n'est pas à l'entreprise d'aider ses salariés à identifier leur vocation	Le recrutement, la formation et l'évaluation permettent d'analyser l'articulation entre vocation individuelle du collègue et raison d'être de l'entreprise
Flexibilité et engagement sur le temps 2.1.5. 2.2.2.2.	Inexistant	Discussion franche sur l'équilibre souhaité par chacun entre le temps qu'il s'engage à consacrer à l'entreprise et ses autres priorités personnelles Grande flexibilité des horaires de travail, dans la mesure où les engagements sont tenus

Entreprise conventionnelle

Entreprise libérée

Suite Ressources humaines

Gestion de la performance	<p>Focalisation sur les résultats individuels</p> <p>Evaluation par le supérieur hiérarchique</p> <p>L'entretien d'évaluation cherche à donner une photo objective de la performance passée</p>	<p>Focalisation sur la performance de l'équipe</p> <p>Processus d'évaluation par un pair</p> <p>L'entretien d'évaluation tourne autour du parcours d'apprentissage et de la vocation du collègue</p>
Rémunération 2.1.7. 2.3.1. 2.3.2.	<p>La décision est prise par le supérieur hiérarchique ou le service RH</p> <p>Primes individuelles</p> <p>Les principes méritocratiques peuvent conduire à de grands écarts de salaires</p>	<p>Salaire de base fixé par chaque salarié avec correction par le groupe</p> <p>Pas de prime, mais partage égalitaire du profit</p> <p>Peu d'écarts de salaires</p>
Nominations et promotions 3.1.2. 4.1.2. 4.2.4.	<p>La lutte pour des promotions en petit nombre pousse à la politique d'entreprise et à des comportements dysfonctionnels</p>	<p>Pas de promotions mais réorganisation fluide des rôles sur la base de l'accord des pairs</p> <p>Obligation de s'exprimer sur des questions qui ne sont pas de son domaine d'autorité</p>
Licenciement 3.3.5. 4.1.6.2.	<p>Le patron a l'autorité (avec l'accord des RH) pour renvoyer un subordonné</p> <p>Le licenciement est avant tout une procédure administrative et financière</p>	<p>Le licenciement est la dernière étape d'un mécanisme de résolution de conflit</p> <p>Très rare en pratique</p> <p>Un accompagnement bienveillant transforme le licenciement en occasion de progrès</p>

Entreprise conventionnelle

Entreprise libérée

Vie quotidienne

Bureaux 2.3.1. 3.2.4.	Bâtiments professionnels standardisés et sans âme Nombreux marqueurs de statut	Espaces chaleureux, décorés par les collègues, ouverts aux enfants, aux animaux et à la nature Pas de marqueurs de statut
Réunions 4.1.4.	Réunions nombreuses, mais pas de modes de fonctionnement particuliers	Modes de fonctionnement spécifiques pour tenir l'ego à distance et s'assurer que chacun puisse faire entendre sa voix
Prise de décision 2.1.4. 2.1.6.	Au sommet de la pyramide Toute décision doit être approuvée par un supérieur hiérarchique	Totalement décentralisée Sur la base de la sollicitation d'avis
Conflits 4.1.5. 4.1.7.	Les conflits sont passés sous silence Aucune formation à la résolution des conflits	Des moments sont prévus pour mettre à jour les conflits et en parler Processus structuré de résolution de conflits Tout le monde est formé à la gestion des conflits Les conflits sont limités aux parties prenantes et aux médiateurs et les tiers doivent rester en dehors
Circulation de l'information 2.2.1.	Qui détient l'information, détient le pouvoir. L'information n'est communiquée qu'en cas de nécessité Par défaut, le secret est de règle vis-à-vis de l'extérieur	Toute l'information est partagée avec tout le monde en temps réel, de façon détaillée, y compris l'information financière et salariale La transparence est poussée au point d'inviter l'extérieur à faire toute suggestion aidant à donner corps à la raison d'être de l'entreprise

Entreprise conventionnelle**Entreprise libérée****Suite Vie quotidienne**

Valeurs 2. 2.4.	Les valeurs ne sont souvent qu'une plaque vissée au mur Peu de remise en question	Des valeurs claires, transposées en règles explicites de comportement - acceptables ou inacceptables - pour promouvoir un environnement protecteur Processus de remise en question régulière des valeurs et des règles
Espaces de recueillement	Inexistant	Salle de repos Méditation de groupe et exercices de silence Pratiques de recueillement, en grands groupes Supervision de groupe et coaching par les pairs
Gestion du climat 4.3.2.	Inexistant	Recherche consciente du climat qui sert le mieux la raison d'être de l'entreprise
Construction d'un esprit de groupe 4.1.7.	Inexistant	Pratiques de narration pour aider à s'ouvrir aux autres, et participer à la construction d'un esprit de groupe

Entreprise conventionnelle

Entreprise libérée

Principaux processus d'entreprise

Vision 4.3.1. 4.3.2.	Aucune pratique d'écoute de la vision La protection contre la concurrence est le seul moteur de la décision	L'entreprise est perçue comme une entité vivante possédant sa vision évolutive Le concept de concurrence n'a aucune valeur : on accueille sans réticence les « concurrents » si cela aide à donner corps à la vision
Stratégie 4.3.1.	La ligne stratégique est tracée par la direction	La stratégie est le produit naturel de l'intelligence collective de collègues autonomes
Innovation et développement de produits 3.2.	De l'extérieur vers l'intérieur : c'est la segmentation du marché et les sondages qui définissent l'offre Si nécessaire, on crée le besoin quand il n'existe	De l'intérieur vers l'extérieur : l'offre est définie par la vision de l'entreprise Innovation guidée par l'intuition et la beauté
Gestion des fournisseurs	Les fournisseurs sont choisis en fonction de leurs prix et de la qualité de leurs produits	Les fournisseurs sont choisis aussi parce qu'ils sont en phase avec la raison d'être de l'entreprise
Achats et investisseurs 2.1.4. 2.2.2.1. 3.2.	Les limites autorisées dépendent du niveau hiérarchique Le programme d'investissements est fixé par la direction	N'importe qui peut dépenser n'importe quelle somme, à condition de respecter la procédure de sollicitation d'avis Discussion par les pairs du programme d'investissements d'une équipe
Ventes et marketing 2.1.5.	Les marques sont positionnées en fonction de la segmentation des consommateurs (de l'extérieur vers l'intérieur) Les objectifs et les primes sont les moteurs de la force de vente	Le marketing se ramène à une proposition simple : voici ce que nous avons à offrir au monde (de l'intérieur à l'extérieur) Pas d'objectifs de vente

Entreprise conventionnelle

Entreprise libérée

Suite Principaux processus d'entreprise

Planification, budget et contrôle 2.1.5. 2.2.2.1. 3.2.2.4.	<p>Tout est basé sur le principe « prévoir et contrôler »</p> <p>Douloureux exercice de planification à mi-trimestre, budgets annuels et mensuels</p> <p>La règle est de suivre le plan ; toute dérive doit être justifiée et les écarts doivent être compensés</p> <p>Objectifs ambitieux pour motiver les salariés</p>	<p>Tout est basé sur le principe « ressentir et répondre »</p> <p>Pas de budget, ou budget radicalement simplifié, pas de suivi des dérives</p> <p>Solutions réalistes et itérations fréquentes plutôt que recherche de la solution « idéale »</p> <p>Objectifs définis par les salariés eux-mêmes</p> <p>Attention permanente à ce qui est nécessaire</p>
Initiatives environnementales et sociales	<p>L'argent comme critère extrinsèque « Seulement si cela ne coûte pas trop cher ! »</p> <p>Seule la direction générale peut prendre des initiatives qui ont un impact financier</p>	<p>L'intégrité comme critère intrinsèque : « Qu'est-ce qu'il est juste de faire ? »</p> <p>Prise de décision partagée : tout le monde peut sentir ce qu'il est bon de faire</p>
Gestion du changement	<p>Arsenal impressionnant d'outils de gestion du changement pour faire passer l'entreprise de A à B</p>	<p>Le « changement » n'est plus un sujet parce que les entreprises ne cessent d'évoluer de l'intérieur</p>
Gestion de crise 3.3.7.	<p>De petits groupes de conseillers se réunissent en secret pour accompagner le PDG dans sa prise de décision solitaire</p> <p>Aucune information n'est communiquée tant que la décision n'est pas prise</p>	<p>Tout le monde contribue à l'intelligence collective pour faire émerger la meilleure réponse</p> <p>S'il est nécessaire de suspendre la sollicitation d'avis, le périmètre et la durée de la suspension sont fixés à l'avance</p>

TITRE DE LA THÈSE : L'évolution du management : de nouvelles perspectives pour l'industrie pharmaceutique.

AUTEUR : Isaline MOUSSAMIH

RESUMÉ :

Les méthodes actuelles de management ne répondent plus aux besoins d'environ 90% des salariés. C'est pourquoi certaines entreprises ont développé des méthodes de management innovantes focalisées sur l'humain. Les employés attendent de leur entreprise une vision plus claire et des valeurs partagées comme l'autonomie, l'égalité, la confiance, la transparence, l'épanouissement personnel et le bien-être. La plupart des salariés, notamment les plus jeunes souhaitent rompre avec le management traditionnel pour bénéficier d'une plus grande liberté d'action et de responsabilités.

Ces entreprises ont développé de nombreux concepts de management qui sortent de l'ordinaire mais qui se focalisent sur les besoins des salariés et ceux de l'entreprise, tout en étant basés sur le bon sens, la logique, le respect des valeurs et de la vision partagée. Les managers ont plutôt des rôles de leaders qui misent sur le bonheur, le développement et l'épanouissement de chacun pour augmenter la productivité. De nos jours, les salariés sont de plus en plus exigeants avec leur entreprise, l'environnement de travail devient un critère important d'engagement, les lieux les plus agréables pourront attirer les meilleurs talents.

L'industrie pharmaceutique, malgré son cadre réglementaire strict, a la possibilité de s'inspirer de ces nouveaux outils de management. Si elle réussit le processus de libération, à moyen terme, elle peut espérer voir ses collaborateurs plus productifs, plus épanouis et plus motivés. À long terme, l'industrie peut bénéficier d'une croissance positive et d'un avantage non négligeable sur la concurrence, celui de l'innovation.

MOTS-CLÉS : Entreprise – Management – Libération – Valeurs – Autonomie – Confiance – Motivation – Innovation