pro-démocratique devrait conduire à revitaliser la valeur sociale au travail.

L'entreprise libérée

Comme nous le disions en introduction, plusieurs concepts d'organisation se sont développés au voisinage du *lean*. Celui d'entreprise libérée (aussi appelé « entreprise du pourquoi »), redéfini par Isaac Getz et Brian M. Carney[31], a quelques difficultés à s'imposer, mais il apporte un éclairage singulier à la discussion sur le fonctionnement des entreprises. Les « leçons » préconisées sont, par ordre chronologique :

> 1) Cesser de parler et commencer à écouter. Ensuite, renoncer à tous les symboles et à toutes les pratiques qui empêchent les salariés de se sentir intrinsèquement égaux.
> 2) Commencer à partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier.
> 3) Arrêter d'essayer de motiver les salariés [...]. Il convient plutôt de mettre en place un environnement qui leur permettra de se développer et de s'autodiriger, et de les laisser se motiver eux-mêmes.
> 4) Rester vigilants. Pour préserver la liberté de son entreprise, le dirigeant doit devenir le garant de sa culture.

La démarche part d'un diagnostic sur les questions du travail, de santé au travail, de sens du travail, et de participation des salariés, relativement proche de celui dont nous nous sommes fait l'écho au fil des chapitres précédents. Les auteurs fustigent les « entreprises du comment », c'est-à-dire les « entreprises hiérarchiques, ou adeptes du modèle "commandement et contrôle" » ; les structures « mises en place pour étayer ce qui est véritablement

31. I. Getz et B. M. Carnet, *op. cit.*

au cœur des entreprises comment : la conviction qu'il faut contrôler les salariés et leur dire comment faire le travail ». Émilie Bourdu, Marie-Madeleine Pérétié et Martin Richer[32] font ressortir les aspects positifs et les limites de l'entreprise libérée, que l'on résumera ainsi.

Aspects positifs	Limites
– Partage de la vision et de la stratégie par les dirigeants. – Dépassement des habitudes de travailler en silos pour ouvrir des canaux de communication et de coopération transversaux. – Décentralisation des prises de décision au plus près du terrain, développement de la délégation, renforcement du pouvoir d'agir des opérateurs, passage d'un management basé sur l'autorité à l'adhésion, allégement des contrôles compensé par la confiance mutuelle. – Privilégier la motivation intrinsèque (lorsqu'une personne trouve son propre plaisir dans son travail) plutôt que la motivation extrinsèque (liée aux notions de récompenses et de punition). – Processus de sollicitation et de reconnaissance des idées (intelligence collective) et des innovations (innovation participative) ; droit à l'erreur. – Suppression des symboles de distinction des dirigeants (attributs symboliques de pouvoir) et dépas-	– Réduction drastique du management intermédiaire et des fonctions support. – Acquisition de l'autonomie, en sous-évaluant l'importance de l'apprentissage et le rôle du management intermédiaire. – Centrage de la démarche sur l'initiative personnelle du dirigeant, fragilisant celle-ci lors de sa succession. – Court-circuitage des corps intermédiaires qui sont des points de repère et des facteurs de régulation : syndicats, managers de proximité, DRH et autres fonctions support. – Risques de surinvestissement des salariés dont l'engagement est fortement sollicité. – Absence de dispositifs institutionnels pour discuter des valeurs, pour protéger celles et ceux qui alerteraient sur des dysfonctionnements. – Fragilisation du dialogue social et des processus d'arbitrage pour traiter les inévitables conflits. – Faible opérationnalité du modèle d'organisation.

32. É. Bourdu, M.-M. Pérétié et M. Richer, *op. cit.*

Aspects positifs	Limites
sement de l'ego au profit d'une prise de décision informée. – Importance dévolue au service client et à la valeur ajoutée perçue par le client. – Réévaluation du travail, de la coopération et reconnaissance ; création d'espaces de discussion sur le travail.	

Autour des principes énoncés de « l'entreprise du pourquoi » ou de « l'entreprise libérée », les pratiques managériales présentées par Isaac Getz et Brian M. Carney sont diverses, car elles sont fortement marquées par les personnalités des dirigeants. Des variantes apparaissent ainsi sur le rôle accordé au management intermédiaire, aux fonctions support (à la fonction RH notamment) ou aux organisations syndicales. Concernant l'usine Harley de York, Isaac Getz et Brian M. Carney évoquent le conflit de 1991.

> Les managers de cette usine avaient cherché à imposer un mode de travail par équipe sur le modèle Toyota et de certaines autres grandes entreprises industrielles. Mais, comme ne l'ignoraient pas les syndicats de York, la liste des établissements où ce modèle a été mal appliqué est longue. Les équipes autogérées ne peuvent réussir que si les salariés – ainsi que leurs syndicats, là où il en existe – et le management intermédiaire ont participé dès le premier jour à la mise en place de ce mode de travail et ne sont pas simplement là pour l'appliquer, comme c'est si souvent le cas dans les entreprises « comment »[33].

33. I. Getz et B. M. Carnet, *op. cit.*

Cette attention au management intermédiaire serait plutôt une constante, avec ce sous-titre « Ne flinguez pas les managers ! ». Ainsi, les pratiques discutables (comme toute pratique d'ailleurs) ne doivent pas empêcher le débat contradictoire sur cette « philosophie » du management de l'entreprise dite libérée, et certains de ses principes cohérents avec le système *lean*. L'auto-organisation du travail, la liberté d'action dans les domaines essentiels de son travail, le traitement des personnes comme intrinsèquement égaux, la satisfaction des besoins des salariés pour mieux satisfaire ceux des clients, le respect, la confiance, etc. constituent les ingrédients d'un fonctionnement pro-démocratique de l'entreprise. Aucun modèle, y compris le *lean* philosophique, ne saurait nous faire tomber dans une sorte d'ivresse intellectuelle, tant les contraintes environnementales, les contradictions et les résistances sont potentiellement fortes. Le *lean* philosophique peut être un outil au service de la démocratisation du travail. Il le sera si tous les acteurs de l'entreprise, et pas seulement les cadres dirigeants, s'entendent pour développer un modèle équilibré, offrant de réelles opportunités : pour construire une vision partagée de l'entreprise, de sa culture et de ses finalités ; pour soutenir l'autonomie et la participation des personnels dans le travail, pour décentraliser la prise de décisions sur l'organisation de son travail, pour développer les personnes ; pour concrétiser l'ambition d'un fonctionnement pro-démocratique de l'entreprise.