

Le business model des entreprises libérées

 archives.lesechos.fr/archives/cercle/2015/04/02/cercle_130163.htm

Jean-Francois Gagne, *Les Echos*, 2 avril 2015

Les entreprises libérées s'affranchissent largement de la hiérarchie et du contrôle. Leur business model s'en trouve profondément modifié.

Les entreprises libérées ont la cote ! Elles ont été ainsi célébrées dans un documentaire de Martin Messonnier sur Arte intitulé *Le bonheur au travail*. Le concept central de ces entreprises, c'est la remise en cause du système hiérarchique et du lien de subordination du salarié.

La remise en cause prend des formes différentes : groupes de production autogérés dans chez Favi (équipement automobile) ou leader désigné par les pairs chez Gore (matériaux). Le livre de Getz et Carney (*Liberté et Cie*, Fayard, 2012) met en avant les bénéfices organisationnels et de cadre de vie pour les salariés : autonomie, estime de soi retrouvée, satisfaction professionnelle, engagement.

Paradoxalement, peu de questions ont été posées sur la durabilité du modèle de l'entreprise libérée. Les grandes expériences passées d'autogestion, notamment l'expérience yougoslave, se sont mal terminées au bout de plusieurs années de mise en œuvre. Une façon de regarder la durabilité de ces entreprises libérées, c'est alors de regarder leur *business model* – modèle d'affaires en français – pour identifier les points originaux en termes de coût et de revenu et d'en apprécier la pérennité.

Autogestion

Les entreprises libérées ont été façonnées en réaction à la hiérarchie et au contrôle qui lui associé. Comme le dit le patron de l'entreprise Favi, Jean-François Zobrist, ici la conviction, c'est que l'homme est bon et responsable et que le contrôle qui structure l'entreprise n'a pas de sens comme modèle d'organisation global. Favi a donc été organisée par groupes de travailleurs autogérés et la hiérarchie totalement supprimée.

Favi a aussi été organisée en supprimant quasiment toutes les fonctions supports, c'est-à-dire les personnes et services qui aident au bon fonctionnement général de l'entreprise (par exemple systèmes d'information, qualité, ressources humaines, encadrement et pilotage de l'entreprise), mais qui ne sont pas directement affectés aux opérations productives.

Ce faisant, le modèle de coût – revenu de l'entreprise s'est fortement transformé. Les entreprises industrielles ont – sur la base d'une étude de 2007 – une structure de coûts répartie à 75 % sur des coûts directs et à 25 % sur des coûts indirects. Favi a donc fait des économies de coût à la fois sur les coûts directs en supprimant la hiérarchie affectée à chaque ligne de production et aussi – surtout – sur les coûts indirects en réduisant très sensiblement les fonctions support.

Innovation

À côté de ces modifications portées à la structure de coûts, les entreprises libérées se caractérisent aussi par une attention portée à l'innovation. Cette innovation peut-être poussée par des mécanismes d'incentive financier. Mais elle peut-être aussi encouragée par la mise en place d'un cadre de travail qui dégage du temps pour les personnes qui le souhaitent en vue d'innover.

Ce système n'est pas nouveau et il a été développé dans de nombreuses entreprises. Mais il s'applique particulièrement bien dans des entreprises qui comme les entreprises libérées, permettent un croisement des attentes des individus, de leurs compétences et des intérêts de l'entreprise.

C'est par exemple le concept du Sweet Spot de l'entreprise Gore, qui favorise l'alignement des trois variables. Ces mécanismes permettent une innovation produit et/ou service, qui abaisse leur coût unitaire. L'innovation permet aussi une diversification liée dont on sait que c'est la plus rentable et efficace pour l'entreprise. On est en face d'un modèle cohérent qui permet d'amener une pérennité du *business model* et de l'entreprise.

L'entreprise libérée a été plutôt appliquée en milieu industriel. Or l'enjeu en termes de changement de *business model* est sans doute plus fort encore dans les services : l'étude de 2007 parue dans *Management Accounting Research* et conduite par Al-Omiri et Drury (*A survey of factors influencing the choice of product costing system in UK organizations*) indiquait que la structure de coût des entreprises de service et de *retail* était une structure de coûts répartie à 49 % sur des coûts directs et à 51 % sur des coûts indirects. Il y a donc un potentiel de réduction des coûts importants dans de tels secteurs avec le modèle de l'entreprise libérée.

Jean-François Gagne est enseignant-chercheur en management à l'Institut Supérieur de Gestion et à l'Université Paris Dauphine