



Entreprises libérées : il y a-t-il des points de vigilance ?

Matinale RPS du 11.03.2016

Comité RPS 06

Cyril LÉBOUCHER

SECAFI

Changement Travail Santé

Cabinet agréé par le ministère du Travail,
habilité IPRP et membre de la FIRPS

Direction Régionale Sud

Technopole de Château Gombert – Les Baronnie
3, rue Marc Donadille – 13013 Marseille
Tél 04 91 93 92 00

SAS au capital de 910 599 €

328 921 119 RCS Paris

Numéro d'identification intracommunautaire

FR 23 328 921 119

Formations

Conditions
de travail

Enjeux
sociaux

Emplois

Perspectives
économiques

Qu'est-ce que l'entreprise libérée ?

- ▶ La notion d'entreprise libérée a été développée dès 1988 par Tom Peters et complétée dans son ouvrage paru en 1993 « L'entreprise libérée : libération, management » (Ed. Dunod).
 - ▶ Cette notion est, depuis quelques années, médiatisée par des conférenciers tels qu'Isaac Getz (auteur de « Liberté & Cie » (2012) (Ed. Fayard)) ou Jean François Zobrist (FAVI).
- ▶ Isaac Getz et Brian M. Carney décrivent l'entreprise libérée comme une entreprise « *où la majorité des salariés peuvent décider toutes actions qu'ils considèrent eux-mêmes comme étant les meilleures pour l'entreprise, sans qu'elles soient nécessairement imposées par les décideurs ou une quelconque procédure* ».
 - ▶ L'objectif est de rendre aux salariés la responsabilité du résultat de leur travail en leur donnant la capacité de s'organiser librement.



- ▶ Allier bien-être au travail (ou « bonheur au travail ») et productivité.
- ▶ Une vision, une stratégie incarnée par un leader charismatique exemplaire et humble, qui doit être partagée par tous les collaborateurs.
- ▶ Partager des valeurs et les transformer en acte, comme condition de l'existence d'une communauté de travail.
- ▶ Réduire le circuit de décision et en finir avec les longues chaînes de contrôle : « *C'est celui qui fait qui sait* ».

- ▶ Rendre les acteurs de l'entreprise autonomes en instaurant de la confiance, partant du principe que l'humain est loyal et compétent.
- ▶ Adopter le principe de subsidiarité : la prise de décision au bon niveau.
- ▶ Inverser la pyramide managériale : le management au service du terrain.
- ▶ Un vocabulaire qui donne envie : « bonheur au travail », « qualité de vie au travail », « autonomie », « confiance mutuelle », « performance »...



Des objectifs pas toujours affichés mais qui existent dans la pratique

- ▶ Réduire le nombre de fonctions intermédiaires :
 - ▶ Les managers ;
 - ▶ Les services supports.

- ▶ Réduire les coûts, notamment en faisant appel à des cabinets de « cost-killing ».



L'organisation type « entreprise libérée » : des opportunités ?



Les opportunités possibles

- ▶ Renforcer le pouvoir d'agir, le pouvoir de penser le travail et le pouvoir de débattre du travail.
 - ▶ Vecteur de la préservation de la santé (Daniellou, F. (2003). Participation, représentation, décisions dans l'intervention ergonomique. Toulouse: Octarès Éditions)

- ▶ Limiter le « travail et les activités empêchés ».
 - ▶ Permettre aux « travailleurs et aux collectifs d'élargir leur rayon d'action » (Clot, Y. (2008). Travail et pouvoir d'agir. Paris: PUF)

- ▶ La suppression de la concurrence interindividuelle ?
 - ▶ Un travail collaboratif qui engendre une évaluation collective plutôt qu'individuelle.



Les opportunités possibles

- ▶ Moins de contrôle pour plus de soutien ?
 - ▶ Les tâches administratives et de contrôle représentent entre 40 et 60% de l'activité du management intermédiaire.
 - ▶ Le modèle semble développer l'accompagnement et le soutien des travailleurs sur le terrain.

- ▶ Réduire les circuits de décision et donner des marges de manœuvre aux acteurs du terrain.

- ▶ Un modèle qui favorise la reconnaissance du travail réalisé ?
 - ▶ L'une des premières attentes des salariés dans leur travail est la reconnaissance de leur supérieur hiérarchique, de leurs pairs ou des clients.



Formations

Conditions
de travail

Enjeux
sociaux

Emplois

Perspectives
économiques

Des points de vigilance à prendre en compte ?

Les points de vigilance

- ▶ Est-ce une nouvelle « mode » organisationnelle ?
- ▶ Le bonheur au travail :
 - ▶ C'est quoi le bonheur ?
 - ▶ Le bonheur dans l'entreprise libérée, une obligation ?
 - ▶ « Estimez-vous heureux d'avoir un travail » ?
- ▶ Quelle perspective en termes d'emplois ?
 - ▶ Le devenir des managers et des fonctions support : adaptation ou départ.
 - ▶ Peu de création d'emploi dans les entreprises qui choisissent ce modèle.
- ▶ Quelle rétribution pour un travail qui revêt plus de responsabilités pour les salariés ? Quelle évolution salariale ?
- ▶ Quelle possibilité d'évolution professionnelle ?
- ▶ Quelle vision des conditions de réalisation du travail ?



▶ Quel dialogue social ?

- ▶ Informel : rendu difficile s'il n'y a plus de manager. Contact direct avec le directeur ?
- ▶ Formel : DP, CE, CHSCT => accentuation ou affaiblissement ?

▶ Le modèle « entreprise libérée », est-il un modèle qui convient à tout le monde ?

- ▶ L'entreprise libérée « repose sur l'hypothèse que tout le monde a envie de prendre des initiatives et d'être flexible dans son travail ».
- ▶ Dans les faits, il est probable que cela libère le potentiel des certains travailleurs mais génère une perte potentielle de repères pour d'autres.

▶ Les modalités d'application : d'un système vertueux vers la recherche exclusive de gain de productivité ?

▶ Est-ce un modèle organisationnel transitoire ou pérenne ?



Formations

Conditions
de travail

Enjeux
sociaux

Emplois

Perspectives
économiques

Des risques psychosociaux en perspective ?

Des risques psychosociaux en perspective ?

▶ A-t-on la possibilité d'être en désaccord avec ce modèle ?

- ▶ Est-ce un nouveau dogme ?
- ▶ Quelles sont les conséquences ? L'exclusion ?

▶ Autonomie choisie ou autonomie subie ?

- ▶ Influence du collectif sur le fonctionnement : horaires et durée du travail, travail le soir et le week-end, modalités de prise de décision. Qui arbitre ?
- ▶ Surinvestissement ou sur-engagement des salariés.
- ▶ Comment se construisent les régulations ?
- ▶ Une nouvelle répartition du pouvoir émanant du collectif ?
- ▶ Impacts potentiels sur la vie privée.



Des risques psychosociaux en perspective ?

- ▶ Le transfert des tâches « administratives » et des responsabilités
 - ▶ Un ressenti potentiel des managers de perdre leur pouvoir : avec quels impacts sur cette population ?
 - ▶ Une nouvelle répartition de la charge de travail : quels seront les moyens associés ?
 - ▶ Quelle répartition de la responsabilité en cas d'échec ?

- ▶ Supprimer le contrôleur ne veut pas dire supprimer le contrôle...
 - ▶ L'autocontrôle ou le contrôle de tout le monde par tout le monde ?

Formations

Conditions
de travail

Enjeux
sociaux

Emplois

Perspectives
économiques

Entreprise « conventionnelle », entreprise
« libérée » : ne faudrait-il pas trouver un équilibre ?

Avant de se lancer dans un projet de réorganisation, y compris de type « entreprise libérée »...

▶ Faire un diagnostic de l'existant

- ▶ En conduite du changement, il est important de faire un diagnostic de la situation actuelle et une projection dans la situation future, mais également de réfléchir à ce qui fait le pont entre les deux : la trajectoire.
- ▶ Les démarches d'entreprises libérées sont souvent prolixes sur la situation future mais généralement plus faibles sur la trajectoire.

▶ Écouter ce que les salariés ont à dire

▶ Comme toute transition, le passage en entreprise libérée entre en rupture avec le modèle existant et nécessite de procéder par étapes :

- ▶ Préparer le terrain
- ▶ Définir une cible et une trajectoire
- ▶ Établir des « règles du jeu »
- ▶ Anticiper les écueils et communiquer
- ▶ Être vigilant et prendre le temps nécessaire à la transformation



Faut-il suivre une nouvelle mode organisationnelle ou s'interroger sur la manière de travailler la confiance et l'allégement du nombre de procédures de contrôle en mettant en œuvre une régulation au plus proche du terrain et en développant un management responsable et « soutenant » ?

MERCI DE VOTRE ATTENTION



Cyril LEBOUCHER
c.leboucher@secafi.com
06.87.10.23.02

