

L'ENTREPRISE LIBEREE COMME ENTREPRISE RESPONSABLE



Emilie NEVEU
Etudiante Titre RNCP
Responsable en Ressources Humaines
2016-2017

Sommaire

INTRODUCTION	2
I. LES FONDAMENTAUX DE L'ENTREPRISE LIBEREE	3
A. UNE NOUVELLE ORGANISATION	3
a. Un espace de travail	3
b. Des horaires de travail.....	3
c. Télétravail.....	4
B. UNE NOUVELLE HIERARCHIE	4
a. Inverser la pyramide managériale	4
b. Un principe de subsidiarité.....	5
c. Un Leader exemplaire	5
C. DES VALEURS PATAGEES	6
a. La confiance.....	6
b. Le bien-être au travail.....	6
c. L'autonomie	6
II. LE ROLE RH ET LE LIEN RSE	7
A. Respecter les règles de l'intelligence collective	7
a. Parler avec intention	7
b. Ecouter avec attention	7
c. Etre bienveillant	7
d. Se faire confiance	7
e. Respecter le cadre	7
B. Des responsables inconscients	8
C. Une transparence obligatoire	8
D. De nouvelles questions à se poser	8
CONCLUSION.....	9
BIBLIOGRAPHIE	10

INTRODUCTION

Selon l'American Institute of Stress, 75% des travailleurs qui consultent leur médecin le font à cause du stress au travail, de la pression ou tout simplement de la non implication dans leur travail qui les déprime. Ce sentiment n'est pas anodin dans les entreprises dite « classiques » où est présente la hiérarchie et où l'on a pour objectif d'obéir et de se soumettre à son/ses supérieur(s) hiérarchiques sans avoir un mot à dire. Faire sans réfléchir, ne pas comprendre pour qui l'on travaille et dans quel but. Une frustration que connaisse beaucoup de salariés et en particulier les ouvriers industriels qui ont souvent des conditions de travail très difficiles :

Un travail toujours plus intense, une cadence rigoureuse à ne pas lâcher

Des horaires de travail parfois difficiles (travail de nuit)

La peur d'être remplacé par une machine qui un jour évincera les ouvriers les moins qualifiés

Pour la plupart de ces ouvriers, le travail n'est qu'alimentaire, ils ne s'épanouissent pas dans leur travail et pour cause, ils pensent être considéré comme des pions interchangeable à souhait.

Ils perdent leur estime d'eux-mêmes, ne se sentent pas utile à l'entreprise et ne s'investissent pas.

Alors comment changer les choses ?

Aujourd'hui des entreprises aux méthodes managériales alternatives existent. Et c'est en les prenant en exemple que cet article présentera les entreprises libérées et leur Responsabilité Sociétale Entreprise.

I. LES FONDAMENTAUX DE L'ENTREPRISE LIBEREE

Quelques PME françaises se font les promotrices de ce nouveau modèle d'entreprise. On peut citer les expériences des entreprises Favi et Chronoflex, particulièrement médiatisées et portées par les dirigeants qui ont mené cette transformation.

A. UNE NOUVELLE ORGANISATION

a. Un espace de travail

L'aménagement du bureau est une donnée importante pour favoriser une entreprise libérée. Toutefois il n'y a pas de recette universelle et il appartient à chaque entreprise de choisir l'organisation de son espace qui convient à sa culture d'entreprise. Par exemple pour l'entreprise Chronoflex, un open space a été mis en place. Chacun des collaborateurs travaille où il le veut dans l'espace. En revanche, les services supports, jugés « confidentiels » et nécessitant du calme tels que les Ressources Humaines ou encore le service Comptabilité disposent de bureaux fermés.

b. Des horaires de travail

Les salariés sont libres d'organiser eux-mêmes leur temps de travail, ils jouissent d'une liberté totale vis-à-vis de leurs tâches de travail. En clair, les salariés sont parfaitement autonomes sur leur travail, ce sont eux qui décident de leurs actions, et du temps à consacrer pour les réaliser.

c. Télétravail

Le télétravail constitue une véritable attente de la part des salariés français. Les raisons de cette attente sont dans l'ordre : l'équilibre vie perso-vie pro ; moins de temps dans les transports ; économies en trajet et nourriture.

D'une certaine façon, le télétravail est un juste retour des choses, une conséquence inéluctable, à une époque où tout le monde s'accorde à dire que les frontières spatio-temporelles de l'entreprise n'existent plus.

Certaines entreprises acceptent donc petit à petit ce nouveau mode d'accomplissement des tâches et accordent une journée de télétravail par semaine par exemple.

B. UNE NOUVELLE HIERARCHIE

Ce n'est pas seulement que les salariés ont la possibilité de faire ce qui leur plait, il ne s'agit pas simplement d'offrir comme une forme de loisir aux collaborateurs pour améliorer leur quotidien ; c'est que cette organisation du travail, en atténuant la hiérarchie, en supprimant les intermédiaires entre les décisionnaires et les exécutants, redonne aux salariés exécutants le sens de l'action, ce qui selon Isaac Getz est fondamental à la bonne réalisation d'une tâche.

a. Inverser la pyramide managériale

La phase ultime de l'entreprise libérée est l'holocratie*. Dans cette forme d'organisation, non seulement la hiérarchie est éliminée, mais le principe de services (dans le sens département) l'est également. Il n'est plus question de fiches de postes, mais de rôles assurés en toute autonomie au sein de cercles partageant le même but. L'intelligence collective prend ici une place centrale.

*L'**holocratie** est un système d'organisation de la gouvernance, fondé sur la mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective.



b. Un principe de subsidiarité

Dans les entreprises libérées on constate une remise en cause de la structure pyramidale et du contrôle, la disparition des privilèges et des horaires imposés. Le tout basé sur le principe de subsidiarité. Les salariés deviennent acteurs au sein de l'entreprise et sont ainsi rendus légitimes à prendre des décisions et à les porter au collectif. Les collaborateurs se réunissent régulièrement et prennent les décisions ensemble.

c. Un Leader exemplaire

Le dirigeant doit faire partager sa vision stratégique à l'ensemble de ses salariés. Il ne s'agit pas simplement de communiquer mais de remporter l'adhésion du personnel autour de valeurs communes et d'une nouvelle culture d'entreprise.

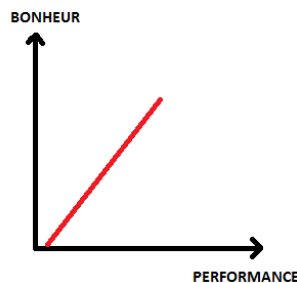
C. DES VALEURS PATAGEES

a. La confiance

Tout d'abord, rien ne serait possible sans la confiance mise dans le talent et les compétences des hommes qui composent les équipes sur le terrain et que l'on invite à devenir de véritables apporteurs d'affaires. Cette confiance est primordiale pour la mise en place d'une nouvelle organisation, qu'elle soit spatiale ou temporelle. Les collaborateurs doivent faire leur travail, peu importe la manière qu'il utilise pour la faire.

b. Le bien-être au travail

Tous ces changements font le bonheur et le bien être des salariés au travail. Et dans les entreprises qui se sont essayé à l'exercice de se libérer, beaucoup d'entre elles ont pu faire la corrélation positive entre bonheur et performance. En effet, plus un salarié est heureux dans son travail et plus il est performant à son poste.



c. L'autonomie

L'autonomie est placée au cœur du système managérial.

Le système hiérarchique classique est remplacé par une structure plate où les collaborateurs s'auto-dirigent. Un programme très séduisant pour les générations Y et Z. Cette démocratie ne signifie pas pour autant l'anarchie. Définies collectivement pour encadrer le fonctionnement de la structure, des règles garantissent l'espace de liberté de chacun.

II. LE ROLE RH ET LE LIEN RSE

A. Respecter les règles de l'intelligence collective

Le savoir ne vient plus d'en haut (patron, cadres, décideurs) mais du GROUPE. Chaque membre est vu comme un créatif en puissance, une personne de talents et chargée de compétences diverses. Les actions importantes sont décidées directement par les salariés qui bénéficient d'une large autonomie pour gagner en agilité et en réactivité.

a. Parler avec intention

Un dirigeant doit inculquer à ses collaborateurs la marche à suivre, son rôle et les objectifs de l'entreprise. C'est grâce à ce leader que les salariés vont pouvoir s'identifier à leur entreprise et répondre aux objectifs de celle-ci.

b. Ecouter avec attention

La direction des Ressources Humaines se doit d'avoir un rôle d'écoute auprès des collaborateurs pour prendre en compte leurs désirs.

c. Etre bienveillant

Cette écoute doit être bienveillante, sans jugement. Cette volonté de bienveillance vise le bien-être et le bonheur d'autrui, cela permet d'améliorer et/ou de consolider les relations interpersonnelles.

d. Se faire confiance

La relation de confiance est également primordiale, en effet, elle permet d'éviter le contrôle permanent des collaborateurs. La direction RH doit faire confiance à ses collaborateurs et les salariés doivent avoir confiance en leur direction. Il est donc indispensable de faire preuve de transparence.

e. Respecter le cadre

Un cadre avec des valeurs permettent un sentiment d'appartenance pour les salariés. Mais cela permet surtout d'éviter la débandade et d'assurer le respect entre chaque personne de l'entreprise. Ce cadre permet une équité entre tous les membres de l'entreprise.

B. Des responsables inconscients

Dans les entreprises où les bureaux sont disposés autour d'un patio. Tout le monde voit tout le monde et finalement, tout le monde surveille tout le monde. Le manager est effectivement libéré, il délègue malgré lui la fonction de contrôle qui lui était auparavant dévolue. Regroupés autour d'un espace partagé où tous se voient, les salariés se surveillent entre eux, stigmatisant ceux qui ne se conforment pas aux règles ou aux normes du groupe. Le surveillant devient mobile et n'est pas conscient de ce statut.

C. Une transparence obligatoire

Les Ressources Humaines et la direction en générale doivent faire preuve de transparence à l'égard des salariés.

Pour réussir sa mise en place, l'entreprise Libérée doit être le fruit du fondateur. Il ne doit pas simplement y adhérer, il doit en être le moteur et surtout veiller à ne pas garder les pleins pouvoirs.

D. De nouvelles questions à se poser

Comment s'assurer que l'environnement de travail du collaborateur répondra à la fois à ses besoins et ceux de l'entreprise (que ce soit en termes de confort, d'efficacité, technologiques, ...) ?

Comment préserver une culture d'entreprise constituée de rites, d'habitudes, de valeurs, etc., lorsque les collaborateurs ne sont plus présents dans une même unité de lieu et de temps (si tant est que ce soit encore le cas aujourd'hui...) ?

Comment faire évoluer la relation collaborateur/manager pour que ce dernier ne cherche plus à « contrôler » le travail du premier, mais simplement à s'assurer qu'il dispose de ce dont il a besoin pour atteindre ses objectifs ?

CONCLUSION

L'entreprise libérée répondrait, selon I. Getz, à une « *crise de réorganisation des modes de travail* », bousculés par les nouvelles technologies, la rigidité des processus de décision et la multiplication des systèmes de contrôle. Les entreprises libérées s'inscrivent dans une aspiration contemporaine de remise en cause de ce modèle. I. Getz et d'autres proposent de supprimer les managers au sein des organisations, pour faire place à une intelligence collective et à un management démocratique. Les entrepreneurs « libérés » parient sur la capacité de leurs salariés à être créateurs de valeur et de performance.

Mais pour que les collaborateurs puissent prendre les bonnes décisions, quelques piliers comportementaux sont indispensables : confiance, autonomie, liberté de jugement, considération, respect et bienveillance

La Direction RH a un rôle primordial dans ces entreprises : celui de donner un sens au travail et de donner les moyens aux collaborateurs de développer leurs talents. Cette fonction support doit se concentrer sur le « H » d'Humain et créer de la proximité avec ses collaborateurs en allant sur le terrain. Le service des Ressources Humaines a un rôle de responsabilité face à ses collaborateurs. Il doit garantir l'employabilité des salariés tout en améliorant leurs conditions de travail.

Et si RH signifiait : **RENDRE HEUREUX**

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

- Autissier, D., Wacheux, F. (2006). Manager par le sens, les clés de l'implication au travail. Paris : Eyrolles
- Barabel, M., Meier, O., Perret, A. (2012). Travailler avec les nouvelles générations Y et Z. Paris : Studyrama
- Getz, I., Carney Brian, M. (2013). Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises. Paris : Flammarion
- H. Pink, D., Getz, I., Rozembaum, M. (2016) La vérité sur ce qui nous motive
- Lévy-Leboyer, C. (2007). Re-motiver au travail. Paris Eyrolles.
- Simmat, B., Bercovici, P. (2016). Les entreprises libérées. Album

ARTICLES :

- Journalmetro : « Des liens entre le bonheur au travail et la performance » Consulté le 08 Juin 2017

<http://journalmetro.com/plus/carrieres/1067866/des-liens-entre-le-bonheur-au-travail-et-la-performance%E2%80%A8/>

- Fondation-Travailler-Autrement : « L'entreprise libérée, l'autre façon de travailler autrement » consulté le 18 mai 2017

<http://www.fondation-travailler-autrement.org/2016/10/11/lentreprise-liberee-lautre-facon-de-travailler-autrement/>

- Huffpost/LeMonde « Entreprises libérées: une nouvelle manière de faire confiance » consulté le 11 Juin 2017

http://www.huffingtonpost.fr/michel-dalmas/entreprises-liberees-une-nouvelle-maniere-de-faire-confiance_b_9271810.html

- Manager-go : « Ce qu'il faut savoir sur l'entreprise libérée » consulté le 08 Juin 2017

<https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/entreprise-liberee.htm>

DOCUMENTAIRES/CONFERENCES :

- MEISSONER, Martin. (2015). Le bonheur au travail, Arte France
- Rediffusion d'une conférence organisée par la CCI Grand Lille le 21 Avril 2015 au Casino Barrière de Lille avec Jean François ZOBRIST, Débat animé par Charles Van Haecke, créateur des trophées « Les Espoirs du management »