

Le 18 Juin 2015, à l'occasion de la 12<sup>ème</sup> Semaine pour la qualité de vie au travail, l'Aract Bourgogne en partenariat avec Bourgogne Innovation a organisé une soirée débat après avoir diffusé le film « Le Bonheur au Travail ». Une cinquantaine de personnes ont participé à cette manifestation.

## « L'entreprise libérée », c'est quoi ?

Isaac GETZ, professeur à l'ESCP et co-auteur du livre « Liberté & Cie » paru en février 2012, définit l'entreprise libérée comme le lieu « où la majorité des salariés peuvent décider de toutes les 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. » Suppression des lignes d'encadrement intermédiaire et des systèmes de reporting, instauration du télétravail et mise en place d'équipes autonomes chargées de prendre leurs décisions, sont quelques-unes des formes que peut prendre l'organisation dite « libérée », comme l'illustre le film « Le Bonheur au travail ».

« Le Bonheur au travail », film réalisé par Martin Meissonnier et produit par Arte France et Productions Campagne Première

## Ce qu'en disent les invités de la table ronde...

Selon Patrick Conjard, le modèle de l'entreprise libérée pose trois questions :

**1. Quel nouveau rôle pour le management et les fonctions supports ?** Le film oppose les métiers dits « productifs » de ceux dits « improductifs ». Cette représentation, qui conduit de manière concrète à la suppression des fonctions supports et d'encadrement, pose la question cruciale du rôle du management. L'Anact voit en effet apparaître le risque d'un déficit de

régulation, pouvant conduire par exemple à un défaut d'ajustement de la charge de travail, à du surinvestissement de certains salariés et in fine, à leur exclusion. Pour Patrick Conjard, l'activité de management est indispensable, mais elle est à repositionner du côté de la régulation et du soutien aux équipes.

**2. Jusqu'où va la liberté, l'initiative laissée au salarié ?** Des possibles « chasses gardées » peuvent demeurer. Les éléments renvoyant à la stratégie sont « difficiles à traiter dans les entreprises » qu'il a rencontrés. Globalement, ce sont les processus de décisions qui sont en jeu.

**3. Comment s'opère le passage d'un modèle à un autre ?**

Le postulat que les salariés vont trouver du sens dans l'entreprise libérée n'est peut-être pas si évident que cela peut y paraître. La question de la transition entre le modèle hiérarchique dominant de nos entreprises et ce type d'organisation reste entière.



« On ne peut pas tout miser sur la régulation autonome des équipes. Il faut réorienter le système de management pour le

**faire passer du contrôle vers le soutien à la réalisation du travail »** Patrick Conjard, chargé de mission à l'Anact et auteur du livre « Le management du travail, une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail »

**E**ric Michon, insiste sur l'importance du travail dans la construction de l'identité de chacun, et dans la vie de la société. « Une société qui n'a pas de travail, c'est une société qui va mal. Une société où le travail va mal et aussi une société qui va mal ». Considérant que le modèle actuel d'organisation n'est plus adapté et que le travail doit être « un lieu d'apprentissage pour la démocratie », il confirme la nécessité de s'intéresser à ces nouveaux concepts, mais il alerte fermement sur certains points. Premièrement, la mise en place de l'organisation libérée par un leader dit « charismatique » reviendrait à réinstaurer une forme d'organisation pyramidale. Deuxièmement, l'articulation vie personnelle et vie professionnelle peut être effacée dans ces modes d'organisation. Il craint ainsi que « l'espace privé soit détruit par le travail ». Troisièmement, il alerte sur les conséquences des démarches dites « participatives » qui reposent sur une forme d'adhésion de tous. « Qu'en est-il alors des salariés qui n'adhèrent pas au modèle ou aux solutions proposées ? » Le risque de voir certains opérateurs exclus des collectifs serait important, et ce d'autant plus que la place accordée à la représentation du personnel et au dialogue social dans ce mode d'organisation est quasi inexistante. « Pas de chefs, pas de syndicats, des salariés qui résolvent eux même leurs problèmes en discutant », ce modèle est-il envisageable et souhaitable ?

**« La recherche de nouveaux systèmes de travail a toujours existé. Ces modèles annoncent une ère nouvelle. Mais la rupture qu'ils proposent ne va pas toujours dans le sens du progrès. Rappelons-nous du fordisme »**



**Eric Michon**  
représentant du comité régional CGT  
Bourgogne

**« C'est toute la communauté de l'entreprise qui doit en discuter, cela ne peut pas tenir à une seule initiative »**



**Jean-Paul Peulet**, chargé de la gouvernance du réseau Anact-Aract

**D**ans le cadre de sa mission de veille sur les conditions de travail, l'Anact prête une attention particulière aux pratiques mises en place à l'international. Suède, Pays Bas, Québec : Jean-Paul Peulet, chargé de la gouvernance du Réseau Anact-Aract, a constaté que le concept d'entreprise libérée dépasse nos frontières. Il donne l'exemple de General Electric au Québec où deux niveaux hiérarchiques seulement sont maintenus : « Le pouvoir est aux mains des ouvriers et les ingénieurs sont priés de se mettre à disposition des ouvriers ». Deux ouvriers ont même fait partie d'un jury de sélection pour recruter le nouveau Directeur de l'usine. Ce site est l'un des plus performants parmi les 92 dans le monde. Cette entreprise ne se réclame pas du concept d'entreprise libérée mais il y a des similitudes. On ne peut considérer que la seule

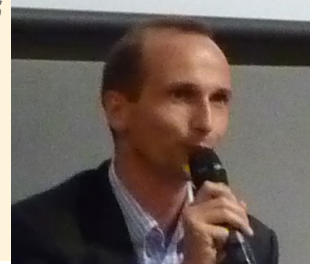
motivation est la recherche de productivité selon Jean-Paul Peulet, car « tout est fait pour que les salariés y trouvent leur compte et soient épanouis ». Certaines entreprises seraient-elle en train de refonder son compromis social ? Il faut nous accompagner cela avec le projet Qualité de vie au Travail.

L'entreprise Le Cèdre est une PME basée à Paray le Monial. Groupement d'achats fondé en 1998, sa mission consiste à mutualiser les achats de ses 6000 adhérents pour négocier les meilleurs prix auprès de 300 fournisseurs référencés. L'entreprise compte 100 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 12 millions d'euros.

**T**out commence en 2013 où la croissance de l'entreprise atteint alors 18%. Une belle performance qui pourtant, ne satisfait pas le fondateur du Cèdre. Il constate une lourdeur des procédures et une inertie dans la conduite des projets qui impactent l'ambiance de l'entreprise. L'entreprise choisit alors de remettre au cœur de l'organisation « la qualité des relations » entre les collaborateurs pour libérer les énergies et retrouver un esprit d'initiative. L'ensemble des salariés est invité à participer à un séminaire. Au programme : redéfinition du projet de l'entreprise, de ses valeurs et des pratiques fondamentales qui en découlent. Aujourd'hui, tous les collaborateurs peuvent faire des propositions pour développer les actions qui leurs tiennent à cœur. Lancement de l'entreprise à l'international, mise en place du télétravail, refonte des catalogues marchés, quelques

exemples des 25 projets en gestation et aux mains des groupes de travail portés par des salariés eux mêmes. Le Directeur du Cèdre, dresse un bilan positif de ce nouveau modèle d'organisation : « Notre regard a changé. On ne se regarde plus au travers du prisme du positionnement hiérarchique, mais on se considère tous comme des collaborateurs. On a retrouvé de l'enthousiasme et de la générosité. »

**« L'ADN de l'entreprise se perdait. Nous étions convaincus que c'était de la qualité de nos relations que pouvait naître la performance »**



**Philippe Tixier**, Directeur du Cèdre

exemples des 25 projets en gestation et aux mains des groupes de travail portés par des salariés eux mêmes. Le Directeur du Cèdre, dresse un bilan positif de ce nouveau modèle d'organisation : « Notre regard a changé. On ne se regarde plus au travers du prisme du positionnement hiérarchique, mais on se considère tous comme des collaborateurs. On a retrouvé de l'enthousiasme et de la générosité. »