

Entreprises libérées. Étaient-elles vraiment prisonnières ?

• Faire confiance aux salariés, mettre le client au cœur du système et relier performance sociale et économique : tels sont les piliers de l'entreprise libérée. Si ce mouvement à la mode compte ses détracteurs, d'autres s'interrogent : libérer l'entreprise de qui ? De quoi ?

Porté sur le devant de la scène en 2009 par Isaac Getz, professeur de leadership et d'innovation à l'ESCP, le concept d'entreprise libérée a rapidement suscité l'engouement des milieux économiques et médiatiques. Mais si s'afficher comme une entreprise libérée est tendance, y a-t-il vraiment quelque chose au-delà de ce terme joliment tourné ? Alors que le phénomène continue de séduire des dirigeants, certains détracteurs sortent de l'ombre et crient à l'imposture : « En France, il n'y a pas plus d'une cinquantaine d'entreprises libérées. On est dans le buzz et on voit l'arrivée de coachs qui tentent d'en vivre grassamment. L'entreprise libérée pose les bonnes questions mais apporte des réponses fallacieuses », lance François Gueuze, consultant en management des ressources humaines (société dunkerquoise Cap GPS RH) et un de ceux qui n'hésitent pas à jeter des pavés dans la mare de l'entreprise libérée. De quoi s'interroger : s'agit-il d'un effet de mode ou faut-il voler au secours d'une entreprise devenue prisonnière ?

Un modèle organisationnel usé
« Nous sortons de 25 années de sureptimisation de tous les processus de l'entreprise et on ne parle plus qu'en indicateurs : cela manque de sens, notamment collectif. Les cas de burn-out, de bore-out ou les suicides ont attiré l'attention. On a tellement déshumanisé les organisations qu'il faut se poser les bonnes questions », explique Laurence Vanhée, qui se présente comme " Chief Happiness Officer " ou " directrice du bonheur ". Éluée " DRH de l'année 2012 " en Belgique, cette experte du bonheur au travail explique

donc l'enthousiasme actuel pour les valeurs de l'entreprise libérée par un essoufflement du modèle d'organisation classique des entreprises. Un point de vue que partage Guillaume Aelion, dirigeant de la PME Betsinor (CA 2015 : 9,3 M€, 76 salariés), à Courrières, productrice d'éléments de façade en béton composite : « Je suis persuadé que le modèle tayloriste de la pyramide, dans lequel on infantilise les salariés, est voué à mourir même si c'est sécurisant pour les salariés et valorisant pour les chefs ». C'est un schéma de pensée similaire qui a poussé David Varras, co-dirigeant de la PME productrice de pommes et de poires T&B Vergers (CA 2015 : 13 M€ et 30 salariés) à emprunter le chemin de l'entreprise libérée il y a près de 18 mois : « Il y a deux ans, j'ai regardé le reportage " Le Bonheur au travail " sur Arte : en 45 minutes, j'ai vu tout ce que j'avais dans la tête depuis des années. Je me suis lancé ». Et il a bel et bien s'agit de libérer l'entreprise. De quoi ? De « l'émergence de petits chefs » qui a conduit à « un climat social détérioré ». Le jeune dirigeant explique : « En 2008, nous avons repris la société avec mon frère. Cette arrivée de deux trentenaires a engendré une peur palpable parmi les salariés, celle du changement. Pour les rassurer, nous avons mis en place des services et des managers mais cela a conduit à un climat social très lourd avec des salariés démotivés et des arrêts maladies nombreux... Même les intérimaires ne restaient pas dans l'entreprise ! Il fallait réagir ».

Bonheur rime avec performance
S'il s'agit de libérer les salariés d'un modèle organisationnel déshumanisé, il s'agit aussi de



« Il faut libérer l'entreprise avec sincérité et courage, sinon on sera dans de la manipulation et du non pérenne, ce qui fera plus de mal », déclare Laurence Vanhée.

libérer la performance de l'entreprise. L'un permettant d'ailleurs l'autre. « Aujourd'hui, la productivité est bien meilleure, avec une avance de 30 à 45 min par jour quand il pouvait y avoir avant 1h30 à 2h de retard », constate David Varras. « Des salariés heureux, c'est 2 fois moins de malades, 6 fois moins d'absents, 31 % de performance en plus et 55 % de créativité en plus. Il y a des études scientifiques qui mettent en avant ces chiffres », indique Laurence Vanhée. « Nous avons sous la main une ressource " sous employée, c'est le cerveau de nos collaborateurs », constate de son côté Jean-Maurice Morque, dirigeant de la PME Crouzet Agencement à Roubaix, une menuiserie qui est elle aussi sur la voie de la libération. Il ajoute : « Quand il n'y a pas de travail, nous ne mettons pas les salariés au chômage technique, nous leur donnons du temps pour réfléchir et innover ! ». Une façon de fonctionner qui semble réussir à la PME : « Nous sommes passés de 11 salariés à la reprise avec

1,1 million d'euros de chiffre d'affaires à 14 salariés aujourd'hui, avec presque 2 millions d'euros ». Même constat pour Guillaume Aelion, dirigeant de Betsinor : « Depuis décembre dernier, je n'ai plus de revendications de la part du comité d'entreprise, mais des propositions. Ça change : quand vous recevez ça en tant que dirigeant, vous vous asseyez ! ».

Prisonnier du changement ?

Le dirigeant de Betsinor tempère toutefois : « Cela a fonctionné parce que l'entreprise était prête et moi aussi. J'ai aussi été accompagné, par la CCI ». Car libérer son entreprise, c'est la faire changer or, tout changement s'accompagne de risques, notamment psychosociaux. Ce sont ces derniers que pointe particulièrement du doigt François Gueuze, détracteur de ce modèle : « L'entreprise libérée est vendue par certains coachs et spécialistes des RH qui ne connaissent rien aux organisations des entreprises ! Le modèle ne fonctionne que si le dirigeant comprend qu'il est porteur de dérives. Si vous supprimez purement les managers, vous répartissez leurs tâches sur les autres salariés, qui n'étaient pas préparés, pas rémunérés pour ou pas à l'aise. Et si ce sont les salariés qui décident eux-mêmes du planning, des congés ou de la répartition des augmentations, il y a le risque de passer d'une certaine égalité garantie par un manager à la loi de la jungle... De même, si le contrôle ne s'effectue plus par un manager mais par tous, la pression sociale est plus forte. On passe d'une logique d'engagement au surengagement puis au burn-out... » Autant de risques à avoir en tête pour ne pas emprisonner son entreprise dans une organisation plus périlleuse en voulant la libérer...

Élodie Soury-Lavergne

• ZOOM

Quelles actions mettre en œuvre pour libérer son entreprise ?



Libérer son entreprise, oui, mais quelles actions faut-il mettre en place ? « Il faut faire les choses bien et les adapter à sa réalité en interne. Chaque organisation doit inventer sa propre méthode », souligne Laurence Vanhée, consultante et experte en bonheur au travail. S'il n'y a donc pas de recette toute faite, voici quelques exemples de démarches mises en œuvre par des entreprises régionales. Chez T&B Vergers, à Saulty, les managers ont été reconvertis en animateurs : « Certains ont eu du mal à lâcher prise et ont été accompagnés par des coachs », précise David Varras, co-dirigeant. La PME a également mis en œuvre un " réveil musculaire ", animé par trois salariés, qui ont eux-mêmes été formés par un coach sportif. « Chez nous, il fait entre 6 et 12 degrés : les collaborateurs ne pouvaient pas prendre leur poste sans s'échauffer et cela a par ailleurs créé une convivialité qui n'existait plus », se réjouit-il. La semaine démarre également par un petit-déjeuner collectif où la discussion est libre, la pointeuse a disparu et les salariés organisent eux-mêmes leurs journées et leurs congés : « Ils les prennent quand ils veulent, en bonne intelligence ». À Roubaix, Crouzet Agencement s'est elle aussi débarrassée de la pointeuse et utilise un système d'inscriptibilité murale pour que chaque salarié puisse innover. La PME a aussi décomposé les fonctions supports (marketing, comptabilité, communication, etc.) en actions (cartes de visite, newsletter, facturation) qui sont distribuées à différentes personnes du bureau d'étude. Tous les salariés sont par ailleurs associés au recouvrement : « Nous avons eu un seul impayé depuis 2009 ! », déclare Jean-Maurice Morque, le dirigeant. Du côté de chez Betsinor, à Courrières : « Nous nous sommes séparés du middle management : aujourd'hui n'importe quel salarié peut venir me voir sur n'importe quel sujet. J'interdis qu'ils me remontent des problèmes, juste des solutions, et je leur donne les moyens de les mettre en œuvre. »

« C'est un changement, ça s'accompagne »

Laurence Vanhée, experte en bonheur au travail.



Diriez-vous que vous avez libéré le ministère de la Sécurité Sociale de Belgique, dont vous étiez DRH ?

Oui, si on veut, mais on ne s'est jamais posé la question de savoir si on partait vers une entreprise libérée. Nous avons essayé d'augmenter la performance de l'organisation en utilisant le bonheur au travail avec sincérité, sans manipuler les salariés. Nous avons donné plus de liberté aux collaborateurs qui le voulaient. L'idée est de remettre de la valeur ajoutée dans le rôle que l'on occupe et si on a des niveaux

hiérarchiques, il ne faut pas être dans l'hypercontrôle.

Ce modèle d'autogestion et de responsabilisation est-il adapté à tous les salariés ?
Il y a des personnalités qui ont plus de mal : si elles veulent bosser comme avant, pas de soucis ! Au Ministère de la Sécurité Sociale belge, nous avons supprimé le pointage : 92 % des salariés ont cessé de le faire mais 8 % voulaient continuer et nous leur avons laissé la possibilité de le faire. L'entreprise libérée c'est un changement, ça s'accompagne. Il faut gérer intelligemment les risques psychosociaux liés à tout changement.