

FAUT-IL LIBÉRER L'ENTREPRISE ?

Le phénomène de l'entreprise libérée s'est abattu sur le monde du management depuis plusieurs années. Il repose sur des expériences dans quelques petites ou moyennes sociétés, toujours les mêmes. Cette théorie méconnaît diverses dimensions à l'œuvre dans l'entreprise, les relations de pouvoir, les comportements stratégiques des uns et des autres au profit d'une vision psychologisante et naïve de l'action collective. La libération de l'entreprise est censée répondre à diverses questions. Ces problèmes tiennent en quelques mots qui dessinent l'univers de travail des salariés « inconfortables » dont nous avons parlé plus haut : procédure, contrôle, reporting, silos, hiérarchie, désengagement, *turn over*, absentéisme, etc. À tout cela, les tenants de l'entreprise libérée opposent la vision, le sens, la confiance, l'autonomie, la responsabilité et même le bonheur. Autant de notions avec lesquelles, personne ou presque ne peut être en désaccord. C'est la force de l'entreprise libérée ; personne ne peut lui être a priori opposé. Ce n'est qu'à la réflexion, et certains diront, confrontés à la pratique, que surgissent de nombreux questionnements partant des rejets.

Dans la théorie de l'entreprise libérée, **4 paramètres posent question.**



De quoi se libère-t-on ?

→ Libérer des gisements de productivité ?

Ce n'est pas la proposition de départ, mais tous les auteurs mettent en avant que la libération renforce la performance de l'entreprise.

→ Se libérer du droit du travail ?

C'est une des questions centrales de la problématique de l'entreprise libérée, mais rarement abordée. Les « libérateurs » proposent comme projet à leurs salariés l'autonomie, la responsabilité et la liberté. Il est à penser que le contrat de travail reste régi par le principe de la subordination, et qu'il demeure protecteur pour le salarié.

→ Se libérer du syndicalisme ?

Peu d'entreprises parmi celles qui sont les plus citées présentent leur projet de libération aux instances représentatives du personnel ou en discutent avec les partenaires sociaux. Il s'agit avant tout d'un projet incarné par le dirigeant qu'il propose à ses salariés de partager. En sont-ils tous convaincus ? On peut se poser la question. Plusieurs projets de « libérations » ont été condamnés par les organisations syndicales. De plus, de nombreux articles expliquent que les cadres ne partageant pas la vision ont quitté peu à peu l'entreprise. Les partenaires sociaux sont-ils dans le même cas ? Représentent-ils, selon les « libérateurs », un corps intermédiaire appelé à se réduire ? Les salariés libérés n'ayant plus besoin de représentants du personnel.

→ Se libérer des petits chefs ?

C'est la promesse immédiate, celle qui emporte l'adhésion unanime tant la figure du contremaître ou du cadre de proximité tatillon et contrôleur est honnie dans le monde du travail. C'est aussi l'image du cadre inutile, popularisée par David Graeber sous le terme de *bullshit jobs* (« boulots à la con »).

Pourtant, il y a loin de la remise en cause du travail abstrait ou absurde à la disparition de la hiérarchie, du management ou des directions des ressources humaines. C'est le point essentiel de notre critique à l'encontre des entreprises libérées : faut-il jeter le management avec le malaise des managés ? La réponse est assurément non. C'est d'ailleurs ce que montre la comparaison que nous avons faite entre ces deux groupes témoins « inconfortables » et « épanouis ». Ce n'est pas la disparition du management, mais sa qualité qui est au cœur du sentiment d'appartenance à un collectif de travail heureux.

David Graeber, *On the phenomenon of bullshit jobs*, Strike 17 août 2013 <http://strikemag.org/bullshit-jobs/>

LE SECRET DES COLLECTIFS HEUREUX POUR UNE VÉRITABLE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Dans le cadre de sa réflexion sur les conditions d'une véritable qualité de vie au travail, Technologia a cherché à comprendre les ressorts des collectifs de travail que leurs membres qualifient de « heureux ». Il ne s'agissait pas de savoir si ces salariés se considéraient comme heureux au plan individuel, mais d'identifier s'ils estimaient appartenir ou non à un collectif de travail épanoui. Puis d'en comprendre les raisons à partir des relations établies entre les membres de ces collectifs. Les résultats qui suivent se situent dans le débat actuel sur « le bonheur au travail » : est-ce possible ? Et à quelle condition ? Faut-il libérer l'entreprise (« où il fait bon vivre ») ou les organisations responsabilisantes ?

Technologia a questionné un échantillon représentatif des salariés français. 10 catégories de questions ont été posées :



Retrouvez l'étude complète sur le Blog Technologia

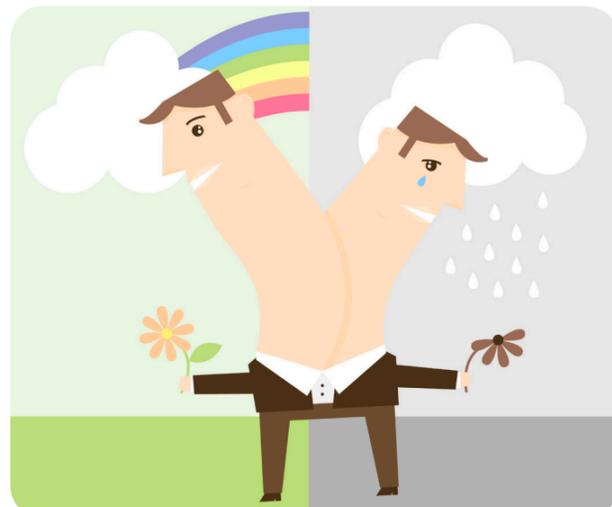
La Qualité de vie au travail, une réalité à 360 °

Toutes ces dimensions et d'autres encore interagissent et définissent un équilibre ou un déséquilibre qui explique le sentiment plus ou moins fort d'appartenance à un collectif de travail heureux. Au sein de ces collectifs, les salariés pris individuellement s'épanouissent, résistent ou baissent les bras. Mais, à aucun moment, le bonheur au travail, si l'on ose l'expression, n'apparaît comme le choix conscient d'un individu isolé. C'est au contraire le résultat d'une combinaison d'une dizaine de facteurs principaux qu'il est possible de faire évoluer volontairement. Cette action, en revanche, ne peut être que le fruit du dialogue social.

Près d' 1/3 des salariés français disent appartenir à un collectif de travail heureux

Au cours de l'enquête, nous avons déterminé deux populations très clivées :

Les « épanouis » exprimant un fort sentiment d'appartenance à un collectif de travail heureux représentent **28%** des salariés français



Les « inconfortables » exprimant un faible sentiment d'appartenance à un collectif de travail heureux représentent **14%** des salariés français

Quelques premières pistes de réponse...

La qualité des liens interpersonnels est un des reflets de la convivialité et d'une agréable ambiance au travail puisque 1 salarié sur 2 dits « inconfortables », ne se sent pas libre de rire au travail.

Se sentir appartenir à un collectif de travail heureux, c'est d'abord éprouver des liens forts avec les membres de ce collectif. En se penchant sur un aspect peu mesuré comme le rire au travail, **les salariés « épanouis » se sentent absolument tous libres de rire.**



Les salariés qualifiés d'« inconfortables » connaissent plus souvent des situations de violence : 7 sur 10 en ont connu au moins une fois.

L'existence ou non de violence dans les rapports au travail est un autre élément qui renforce ou non l'appartenance à un collectif de travail heureux. Globalement, **les « épanouis » n'ont jamais été victimes de violences** au cours des 12 derniers mois (cela n'est jamais arrivé pour 71% d'entre eux).

58 % des salariés « inconfortables » ressentent de l'iniquité dans le traitement des divers salariés.

La fréquence des relations avec le supérieur hiérarchique est un premier indicateur de la différence entre les « épanouis » et les « inconfortables » : ces derniers sont **7 fois plus nombreux** à déclarer que la fréquence des relations n'est pas satisfaisante.

3/4 des salariés dits « épanouis » se sentent créatifs et encouragés à expérimenter.

En ce qui concerne nos résultats, les choses sont claires : les salariés « épanouis » ont davantage d'autonomie. L'entreprise les encourage à être créatifs et à expérimenter pour 3 sur 4 d'entre eux, contre à peine 2 sur 10 pour les « inconfortables », soit environ **4 fois moins souvent.**

La charge de travail est excessive pour 3/4 des salariés dits « inconfortables ».

Deux autres facteurs font varier fortement le sentiment d'appartenance à un collectif estimé « heureux » : la charge de travail et la pression : environ 3 salariés sur 4 parmi les « inconfortables » déclarent avoir une charge de travail excessive, et 4 sur 5 ressentent une forme de pression ; ils sont respectivement 1 sur 2 et **3 sur 10 chez les « épanouis ».**

Facteurs QVT	« épanouis » Fort sentiment d'appartenance à un collectif heureux	« Inconfortables » Faible sentiment d'appartenance à un collectif heureux
Exigences de travail		
Charge et pression	Peu importantes, avec des motifs de pression centrés sur les moyens humains ou le temps	Importantes, avec des motifs de pression axés sur l'organisation et un défaut de management
Horaires	Dépassement occasionnel et souple	Jamais de dépassement ou, au contraire, beaucoup plus de dépassements réguliers que chez les « épanouis »
Exigences émotionnelles		
Droit à l'erreur	En cas d'erreur, des salariés soutenus et compris surtout par leurs collègues et la hiérarchie	Un fort risque de sanction et de mise à l'écart sans soutien de la hiérarchie ni explication des raisons de sanction
Violence	Des salariés peu soumis à la violence et aux incivilités ; les agressions venant très peu des supérieurs	Des salariés plus régulièrement soumis à la violence (34 % plusieurs fois dans l'année ou systématiquement) ; une violence qui provient à égalité des clients, des collègues et... des supérieurs
Autonomie		
Création et expérimentation	Salariés encouragés à être créatifs	Salariés n'ayant pas la possibilité de l'être et pour certains ressentant une désapprobation en la matière (3 fois plus que les « épanouis »)
Management		
Bonnes pratiques	Une hiérarchie motivante et à l'écoute (90 %). Fréquence et qualité des rencontres avec le manager direct	Fréquence et qualité des échanges insuffisantes
Équité	Équilibre entre l'exigence envers le salarié et ce que le supérieur exige de lui-même. Pas de différence entre les collaborateurs	Une majorité (58 %) ressent de l'iniquité dans le traitement des divers salariés.
Reconnaissance		
Motivation	L'intérêt de la tâche à accomplir est la première motivation devant l'environnement de travail et le lien avec les collègues	Le salaire ou les primes sont de très loin les premières motivations
Respect	Sentiment de recevoir le respect que l'on mérite de la part de la hiérarchie (91 %)	Sentiment d'un manque de respect 9 fois plus important que chez les « épanouis »
Crédibilité	Sentiment d'être pris en compte lors de décisions stratégiques (84 %)	Sentiment de ne pas compter (81 %)
Relations		
Ambiance	Plaisir à être ensemble, liberté d'être soi-même, de rire	Difficulté à être soi-même ; ces salariés rient moins souvent : 12 % ne rient avec personne...
Éloignement	Considération pour les salariés : 83 % estiment que leur entreprise prépare et anticipe le retour au travail après une longue absence	Salariés très fortement sédentaires et donc non concernés (42 %) par les problématiques liées au télétravail qui est le plus souvent déconseillé pour 76 % d'entre eux
Vie pro-perso	Porosité de la sphère professionnelle à la sphère personnelle ; capacité à faire de ses collègues des amis	
Valeurs		
Éthique	Un travail majoritairement en accord avec les valeurs personnelles (60 %)	Les deux-tiers de ces salariés constatent des décisions et des pratiques qui vont à l'encontre de leurs valeurs
Sens du travail	Seuls 1 % de ces salariés ne trouvent pas ses tâches intéressantes...	Un relatif désintérêt (46 %)
Avenir		
Confiance	Confiance (77 %) dans l'équipe dirigeante	Manque de confiance (94 %)

Deux autres critères qui n'entraient pas dans le champ de notre étude mais qui sont tout aussi importants et permettent de distinguer vraiment une entreprise d'une autre, pour ne pas proposer des analyses plaquées et reproductibles sans réflexion sont : l'environnement de travail et la conjoncture dans laquelle évolue l'entreprise.