

2018

rally'nov

Bourgogne-Franche-Comté

les Carnets

de l' **IS**

ENTREPRISE LIBÉRÉE

1



RÉGION
BOURGOGNE
FRANCHE
COMTÉ



Préambule

Au tout début... Rally'nov

Rally'nov est une action portée par l'État et la Région depuis 2012. Son objectif premier est d'identifier et valoriser les pratiques socialement innovantes des entreprises et associations de Bourgogne-Franche-Comté, et de développer le travail en réseau autour de l'Innovation Sociale (IS).

En 2018, une volonté se dessine, celle d'outiller davantage les entreprises sur des thématiques d'actualité. Parmi ces thèmes, **l'entreprise libérée (EL)** et la **gouvernance participative (GP)**.

Outiller les entreprises, comment ?

Une action collective a été menée sur chaque thématique. S'agissant de l'EL, seize dirigeants et/ou DRH d'entreprises de la région - voir page 8 - ont échangé sur le sujet à l'occasion de trois réunions de travail, entre mai et octobre 2018.

Ces entreprises sont toutes engagées dans ce type de démarche, à des stades différents.

Les « Carnets de l'IS » qu'est-ce que c'est ?

Afin que le travail fourni et partagé entre pairs ne soit pas vain, il est diffusé largement à travers « Les Carnets de l'IS ». Une alternance de constats, d'analyses et d'exemples, mais aussi de freins et de difficultés, l'ensemble servi par la motivation des entreprises à se construire pour certaines et se réinventer pour d'autres.

L'entreprise libérée, késako ?

« L'entreprise libérée », parfois appelée « entreprise agile » ou « entreprise responsabilisante » est une tendance organisationnelle qui se déploie depuis quelques années, et a tendance à s'intensifier. Il s'agit d'une forme d'organisation consistant à accorder aux salariés liberté, autonomie, et responsabilités de mener les actions qu'ils estiment les meilleures sur un périmètre élargi. L'idée est de passer d'un modèle pyramidal à un **modèle horizontal**.

Dans quel contexte ?

L'EL apparaît depuis plusieurs années déjà et prend de l'ampleur dans un contexte qui évolue :

- une remise en question du modèle de l'entreprise pyramidale qualifié de « bureaucratique » et considéré comme un frein au développement des entreprises et des personnes,
- une prise de conscience des enjeux liés à la qualité de vie au travail,
- de nouvelles attentes sur le participatif : une demande plus forte des citoyens et travailleurs d'être davantage impliqués dans les décisions qui les concernent,
- des évolutions de marché qui amènent les entreprises à devoir améliorer leur compétitivité.

Précautions

*Ce document n'est pas un guide méthodologique, ce n'est pas une analyse théorique, ce n'est pas le fruit d'une instruction paritaire, et il ne s'agit pas non plus de faire la promotion de l'EL. Mais alors ? « Les carnets de l'IS » sont issus d'une analyse **empirique**, basée sur l'**expérience** des entreprises à partir du point de vue des **dirigeants**.*

Pourquoi les entreprises s'engagent-elles dans l'EL ?

Les entreprises sont en recherche de solutions alternatives leur permettant de concilier performance et qualité de vie au travail.

Le point de départ

Au sein du groupe, deux types de démarche se côtoient :

- des démarches en rupture avec l'ancien modèle de l'entreprise,
- plus minoritaires, des démarches initiales. Il s'agit d'entreprises constituées sous cet angle, dès leur création.

Un contexte d'émergence lié à :

- Des facteurs **économiques** : une recherche de productivité, qualité, flexibilité, réactivité. Certaines rebondissent suite à des difficultés sur fond de crise économique.
- Des facteurs **sociaux** : des problématiques d'attractivité et de recrutement de personnel.
- Des facteurs **organisationnels** : les **limites du modèle traditionnel et pyramidal** pour les démarches en rupture avec l'ancien modèle.

Les entreprises décrivent :

« un fonctionnement en silos qui engendre des lenteurs,
une faible efficience du système

*des salariés dans le flou, qui ne perçoivent pas
l'objectif et la finalité de l'entreprise*

trop de responsabilités pour les managers »

- La vision d'un dirigeant :
 - ses **valeurs humaines** sous-tendent la mise en place de l'EL
 - le souhait de **partager les responsabilités** et les tâches liées à la gestion d'entreprise, pour ne plus porter seul cette dimension.

Avec des objectifs qui combinent :

- **Performance sociale**
 - développer des relations de confiance,
 - donner du sens au travail, mieux répartir la charge et les responsabilités,
 - favoriser l'expression des compétences de chacun, en allant au-delà des fiches de poste.
- **Performance économique**
 - améliorer la communication pour qu'elle soit plus réactive et transversale,
 - favoriser la créativité et l'innovation.

DES VALEURS FONDATRICES

- Chaque salarié a des talents et des idées qu'il doit **exprimer**
- Chacun est **concerné** par l'entreprise
- Ceux qui réalisent le travail sont les mieux placés pour prendre de **décisions**
- L'épanouissement personnel passe par le **progrès personnel**
- Le **client** occupe une place centrale

En pratique, comment s'y prennent-elles ?

Le processus de la démarche

- Une « démarche » à l'**initiative du dirigeant**
L'EL est conçue par la direction des entreprises. L'implication commence par l'équipe dirigeante, puis l'encadrement de proximité et les salariés. Les salariés volontaires sont impliqués en premier lieu.
- Une **démarche accompagnée**
Des appuis par des tiers externes, spécialistes en management.
Les intérêts perçus : le rôle de garde fou, l'apport d'une vision extérieure, un soutien, un facilitateur.
L'appui se découpe en plusieurs temps : formation, appui méthodologique et animation d'espaces de dialogue.
- Un **caractère expérimental** qui se traduit par un fonctionnement essai-erreur, la possibilité de rectifier, d'ajuster en fonction des besoins.

Une entreprise parle d'un « fonctionnement en spirale » : l'idée est d'embarquer en premier lieu les personnes volontaires, et qu'ensuite par l'exemple, d'autres se rattachent à la démarche.

Il n'existe pas nécessairement une méthode planifiée avec différentes phases. Pour beaucoup, les entreprises « avancent en marchant ».

Dans cette entreprise, les salariés décident de leurs horaires de travail en lien avec l'activité.

Les principes de mise en oeuvre

- **Partager une vision commune** : la stratégie de l'entreprise, sa finalité et ses valeurs.
- **Favoriser l'expression des points de vue**
 - Des espaces de dialogue collectifs de types groupes de travail, groupes d'expression sont mis en place. Par service ou par projet.
 - Ils portent sur des thèmes généraux ou jugés prioritaires : intégration des nouveaux, rémunération, communication, conditions de travail, investissements.
 - Les attendus : l'expression de points de vues, d'idées, de propositions, et l'écoute de l'autre.
- **Responsabiliser, déléguer et favoriser l'autonomie**
 - Les salariés peuvent décider seuls de certains éléments, qu'ils soient opérationnels ou de fonctionnement. Les responsabilités sont donc réparties.
 - Les salariés sont responsables de leur travail (qualité, moyens, délais, ...).
- **Participer à la prise de décision**
 - Sur des thèmes transversaux.
 - Dans les espaces de dialogue collectifs évoqués plus haut.
 - En étant intégré dans des instances dédiées à la prise de décision, de types conseil d'administration, codir, comités d'orientation stratégique par exemple.

Au sein de cette industrie, les salariés du groupe de travail « amélioration des conditions de travail » peuvent engager des dépenses jusqu'à un certain montant.

- **Mettre en place de nouvelles fonctions dédiées.**

Elles aident au bon fonctionnement, veillent à ce que tout se déroule bien. Elles peuvent apporter un appui aux opérationnels.

- **Déhiérarchiser l'entreprise**

Le changement de répartition des responsabilités entraîne une évolution du management. L'encadrement devient un support à la production, avec pour rôle : animer, coordonner, accompagner les équipes. Dans certains cas, l'encadrement intermédiaire est voué à être supprimé.

- **Revoir ses critères de recrutement**

Les entreprises recrutent avant tout sur la base des motivations et de l'adhésion du candidat aux valeurs de l'entreprise. L'adéquation des compétences au poste est interrogée dans un second temps et peut être obtenue par le biais de la formation.

Une responsable administrative est aussi responsable du bonheur. Elle veille à ce que les salariés soient bien dans leur travail, aient les équipements nécessaires et organise les collations matinales.

Dans cette entreprise, l'organigramme est circulaire. Le dirigeant se positionne au même niveau que les salariés.

Des chefs d'équipe remplacés par des leaders d'équipe avec redéfinition de leurs attributions.

Les salariés de l'entreprise sont associés aux recrutements. Après avoir rencontré le dirigeant, le candidat rencontre les salariés. Si l'un d'entre eux s'oppose au recrutement, le candidat n'est pas retenu.

Les difficultés rencontrées

- L'adhésion des personnels et le **maintien de la dynamique** dans la durée.
- La **coordination avec les représentants du personnel** et la place qui leur est accordée.
- Un encadrement dont le **cœur de compétences évolue** et qui peut se sentir remis en question.
- Des **fonctions manquantes** lorsque l'encadrement intermédiaire est supprimé, par exemple l'évaluation.
- L'évolution des missions et responsabilités pose la question de la reconnaissance.
- Le **cadre légal** peut limiter la démarche :
 - temps de travail fixe versus flexibilité horaire,
 - co-responsables versus responsable légal,
 - missions multiples versus une fiche de poste par fonction.
- Un **flou** sur le périmètre des **missions et des responsabilités** de chacun.

En pratique, comment s'y prennent-elles ?

Les conditions de réussite de l'EL

- Une **volonté** et un **portage fort de la direction**.
- Des **moyens alloués** : du temps, une adaptation de l'organisation pour que le personnel participe aux réunions.
- Une **cohérence** entre les valeurs exprimées et les actions, pour que la démarche ait de la crédibilité.
- S'accorder sur un **vocabulaire commun**.
- Mettre en place des **règles explicites**.
- **Définir les rôles**, missions, responsabilités et niveaux d'autonomie de chacun.
- **Définir le processus** de prise de décisions et le communiquer.
- **Accompagner** les salariés et l'encadrement dans l'évolution de leurs missions.
- Trouver des **leviers de reconnaissance** financiers et symboliques, par exemple en formalisant et en officialisant les responsabilités, en donnant aux salariés les moyens pour travailler, en mettant en place un encadrement présent sur le terrain.

« **Ce dirigeant, pour qui la confiance est une valeur importante, ne met pas de contrôle dans l'entreprise.** »

Ces entreprises organisent des sorties qui donnent du sens : festival de Cannes pour des salariés dont le travail y contribue, inaugurations de chantiers réalisés par les employés.

Dans cet autre exemple, pour la création d'un espace de travail, le chef de projet consulte l'ensemble des salariés. La décision est prise par un vote à la majorité.

AU NIVEAU ÉCONOMIQUE

- Meilleure image de l'entreprise : image client et recrutements facilités
- Plus grande adaptabilité
- Prise de décision rapide
- Plus d'investissement des personnes impliquées
- Plus grande capacité d'innovation
- Amélioration de la productivité

LES BÉNÉFICES PERÇUS

AU NIVEAU SOCIAL

- Bien-être
- Résolution des problèmes facilitée
- Faible absentéisme
- Fidélisation des salariés - faible turnover
- Meilleure cohésion des équipes
- Ambiance améliorée

D'un point de vue plus global, ce travail réalisé avec les entreprises permet de tirer les enseignements suivants :

Des caractéristiques communes

▶ **À l'origine de l'EL, une vision intégrée de la performance**, où performance sociale et performance économique vont de pair. L'EL alimente la stratégie de l'entreprise. Elle est souvent perçue comme un moyen et non comme une fin.

▶ **Chaque démarche est singulière**. Les entreprises ont des principes communs mais des mises en œuvre de l'EL différentes et évolutives. En fonction de son contexte, son histoire, son climat social,... les besoins diffèrent. L'EL est **davantage une philosophie ou une vision, qu'un modèle qui serait unique et figé**.

▶ L'orientation vers l'EL implique d'**importants changements** et met «au travail» des thèmes fondamentaux pas toujours anticipés : le management et la reconnaissance en sont des exemples.

▶ **Un cadre important** structure l'EL. Les repères dans l'entreprise évoluent. La définition des rôles, responsabilités, processus, permet à chacun d'être repéré dans l'organisation.

▶ Les conditions de réussite précitées montrent que le changement qu'implique l'EL **ne s'improvise pas** et requiert des **conditions préalables**.

▶ Les décisions pour lesquelles les salariés sont impliqués peuvent concerner différents niveaux : stratégique, fonctionnel, opérationnel. Une minorité d'entreprises associe les salariés à la dimension stratégique. Elles le font plus couramment sur un volet opérationnel. Dans de nombreux cas, le pouvoir de décision octroyé aux salariés se fait de manière progressive et n'est pas total. Les **directions conservent un pouvoir de décision prépondérant**.

Des points de vigilance

▶ Le travail évolue : une **charge de travail** supplémentaire, liée à la participation aux espaces de dialogue, et aux responsabilités qui augmentent. Les **compétences** sont différentes et élargies.

Ces évolutions nécessitent d'être identifiées, reconnues et la charge régulée.

▶ Un questionnement de **la place de chacun** dans l'entreprise, particulièrement celle des représentants du personnel et des managers.

▶ Le risque de laisser une partie du personnel de côté, avec de possibles départs. Le rapport au travail étant subjectif, les salariés d'une entreprise n'ont pas tous les

mêmes envies et ne se développent pas tous grâce à des responsabilités accrues. Il convient d'interroger les **besoins et l'adhésion des salariés au projet**.

▶ Une répartition des pouvoirs et responsabilités sur les individus, qui pose la question de la **régulation** : de la charge, du traitement des problèmes ou des relations, avec le risque de voir des salariés rejetés par le collectif.

▶ Et enfin, le risque d'**instrumentalisation** de la démarche dans certains cas, en demandant plus sans moyens supplémentaires, ni reconnaissance.

LES ENTREPRISES

Ces entreprises ont participé
à l'action collective « **entreprise libérée** »

Alliance Mim - Saint Vit (25)

Alter&Coop - Conliège (39)

Amte - Thise (25)

Arbéo - Lézennes (89)

Bonna Sabla - Saint-Jean-De-Losne (21)

Décolletage Jurassien - Champagnole (39)

Guyon Villemagne - Bulle (25)

Ibride - Fontain (25)

Mobil Wood - Cravant (89)

Musée des Maisons Comtoises - Nancray (25)

Pépinières Naudet - Chéu (89)

Percipio Robotics - Besançon (25)

Pôle emploi BFC

Promut - Dijon (21)

Randstad - La Clayette (71)

Tente Roulettes Polymères - La Barre (39)



+ d'informations

Aract Bourgogne-Franche-Comté
03 80 50 99 86

www.rallynov.fr