

<https://larcenciel.be/spip.php?article923>



quand la confiance remplace le contrôle

- TRACES DU FUTUR - TRAVAIL, BOULOT, EMPLOI, METIER... : TRACES DE TRANSITION - Vie au travail -



Date de mise en ligne : dimanche 5 mars 2017

Copyright © LARCENCIEL - site de Michel Simonis - Tous droits réservés

Depuis que Pocheco s'est retrouvée sous les projecteurs de Cyril Dion et Mélanie Laurent dans le film 'Demain', sa réputation attire un va-et-vient croissant de curieux à la recherche de recettes pour entreprendre autrement. Cela fait plus de vingt ans que cette société du Nord-Pas-de-Calais, qui produit des enveloppes, est sur les rails de l'entreprise libérée. Libérée des exigences d'un actionnariat extérieur, d'une croissance à tout prix et de relations basées sur la compétition.

Sommaire

- [6 composantes](#)
- [Pour créer de la performance et du bonheur.](#)

Liliane Fanello et I.L. , Publié dans La Libre le samedi 07 janvier 2017

https://larcenciel.be/sites/larcenciel.be/local/cache-vignettes/L400xH248/quand_la_confiance-a9118.png

Séance World Café chez Poult

Où 800 travailleurs ont été mobilisés pour réfléchir à la vision de l'entreprise.

Photo La Libre

Egalité de traitement, hiérarchie réduite à sa plus simple expression (un comité de pilotage de six personnes, puis une strate composée du reste de l'entreprise), débats collectifs sur les questions stratégiques, organisation basée sur la coopération... *'En France, on a beaucoup considéré que la responsabilité d'une entreprise devait être confiée à des ingénieurs ou des commerciaux de haut vol, ce qui donne un bloc monolithique, voire consanguin. Mes collègues et moi avons construit un projet collectif qui nous a sortis d'un dépôt de bilan en nous posant la question : quel monde voulons-nous ?'*, raconte Emmanuel Druon, ex-PDG de Pocheco.

Pocheco fait partie de ces organisations où *'la majorité des collaborateurs dispose de la liberté et la responsabilité d'entreprendre toute action qu'ils jugent meilleure pour l'entreprise.'* C'est ainsi qu'Isaac Getz, la référence en matière d'entreprise libérée, décrit ce modèle.

Entre les entreprises s'autoproclamant 'libérées' sans l'être vraiment, et celles fonctionnant selon les principes de l'entreprise libérée sans le revendiquer, ou sans le savoir, définir ce concept de façon unique et précise est mission impossible.

Par contre, on peut en donner les principes de base. Selon Isaac Getz : *'La confiance remplace le contrôle, et ce projet comble trois besoins fondamentaux des salariés, à savoir le sentiment d'égalité intrinsèque, qui exige la transformation des pratiques hiérarchiques, l'épanouissement personnel, et l'auto-direction.'* Selon ses fervents défenseurs, les bienfaits de la libération sont nombreux : plus d'innovation, plus d'épanouissement des travailleurs, plus de performance... *'Ce sont effectivement des effets revendiqués par les défenseurs, mais souvent la démonstration du lien de cause à effet est insuffisante, voire inexistante'*, nuance Fanny Fox, assistante du professeur François Pichault (LENTIC, ULg).

Cette chercheuse a entamé une thèse sur les nouvelles formes de travail. *'Je m'intéresse aux formes alternatives de*

management, en ce compris le phénomène de déhiérarchisation, afin de voir si cela contribue à une réelle émancipation des travailleurs.' Même si elle n'en est qu'aux débuts, quelques constats se dégagent déjà de ses recherches. 'A terme, le vocable d'entreprise libérée va peut-être disparaître, mais ses principes s'inscrivent dans une tendance de fond : celle de vouloir replacer l'humain au centre de l'entreprise.' Ce qui, pour la chercheuse, est positif. 'L'engouement suscité montre que cela répond à des besoins réels. De plus, cela invite à la réflexion et à la remise en question, ce qui est toujours intéressant.'

Par contre, si le modèle de l'entreprise libérée est si bien que cela, on peut se demander pourquoi il ne rencontre pas plus d'adeptes. En Belgique, les exemples connus se comptent sur les doigts de la main : SPF Mobilité, SPF Santé Publique, Décathlon... C'est que le chemin pour y arriver est ardu et parsemé de nombreux risques et effets pervers. *'Nouvelle forme de servitude, défiance à l'encontre des soutiens habituels, mauvaise gestion des risques habituellement gérés par les fonctions support, jeux politiques internes renforcés, médiocratie, désagrégation du dialogue social, perte d'expertise, incapacité à faire face aux crises...'*, dénonce, par exemple, François Geuze, consultant RH.

Fanny Fox remarque elle aussi que tout n'est pas rose au pays des entreprises libérées. *'On constate notamment de la souffrance chez certaines personnes qui ne se retrouvent pas dans ce modèle. On a pu observer aussi une dilution des responsabilités, et donc un risque plus élevé que certaines tâches ne soient pas prises en charge.'* Elle fait d'ailleurs remarquer que l'idée de la suppression de la hiérarchie est plus nuancée qu'au début. *'Les défenseurs parlent aujourd'hui plus de coaching et d'accompagnement que de suppression pure et simple de la ligne hiérarchique car la nécessité d'évincer l'ensemble des managers n'est pas toujours prouvée, sans compter les drames humains que cela engendre.'*

6 composantes

Définition. Fanny Fox et François Pichault, du Lentic (centre de recherche et d'intervention de l'Université de Liège) relèvent six composantes de l'entreprise libérée :

1. une forte culture d'entreprise et une centralité des valeurs ;
2. l'absence de contrôle, remplacé par la confiance a priori et l'auto-direction ;
3. une prise de décision davantage collégiale et entre les mains des travailleurs en vertu du principe de subsidiarité ;
4. une responsabilisation des travailleurs (source d'un engagement fort) ;
5. l'absence de hiérarchie intermédiaire ou son évolution vers un rôle de coach ;
6. l'absence de fonctions support ou leur évolution vers un rôle de facilitation.

Poult : une entreprise à responsabilité augmentée

Pour créer de la performance et du bonheur.

Poult est un des leaders français sur le marché des biscuits. En 2005, la société a entamé sa libération avec l'aide de Robert Collart, consultant belge et acteur-clé d'une transformation sans précédent. *'Nous avons commencé par rédiger une vision partagée avec tous les salariés de Poult. Nous avons ainsi pu expérimenter la puissance de l'intelligence collective à 800. Cela nous a amenés à déhiérarchiser l'entreprise. Nous avons travaillé sur une réorganisation, supprimé certaines fonctions et créé des unités autonomes. Nous avons aussi créé de nouvelles fonctions comme les opérateurs à compétences : des opérateurs avec des responsabilités supplémentaires comme le planning, la maintenance, la qualité... Chaque unité est multidisciplinaire, sans lien hiérarchique entre les personnes, si bien que quand un problème survient, au lieu de n'être le problème de personne, il est réglé beaucoup plus vite. Un des grands apprentissages est que les équipes autonomes et responsables, c'est quelque chose qui fonctionne et qui crée de la performance et du bonheur ! Nous avons créé un système où les gens se sentent plus responsables et où l'on arrête de mettre en place des processus de contrôle. Tout ce qui est individuel et encourage la rivalité a été supprimé, comme les primes individuelles. L'entreprise à responsabilité augmentée est le concept qui nous définit le mieux.'*

<http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/l-entreprise-sans-chef-quand-la-confiance-remplace-le-controle-586b89cdcd708a17d5569230>