L'entreprise libérée : nouvelle intox managériale ou grand soir du management ?

Compte-rendu séance du 13 décembre 2017

Intervention de Christian Defélix
(Grenoble IAE – Université Grenoble Alpes)

Préambule

La problématique n'est pas récente. Voir Hyacinte Dubreuil (1883-1971), « A chacun sa chance », conception de l'organisation du travail fondée sur la liberté. S'est opposé au taylorisme.

L'entreprise libérée : Getz et Carney, Liberté et Cie

Il y a les sociétés du « comment » (procédures, outils, normes, etc.) et les sociétés du « pourquoi » (sens, mission, pourquoi on travaille).

L'entreprise libérée repose sur 3 piliers :

- Les entreprises sont tombées dans le « comment » et ont oublié le « pourquoi » ;
- La forme organisationnelle : complète liberté du comment ET responsabilité (et pas seulement liberté) ;
- Il faut un leader libérateur qui indique la mission et favorise l'environnement qui permet la liberté et la responsabilité.

Point important (qui suscite certaines critiques infondées si mal compris) : L'entreprise libérée (EL), telle que conçue par Getz et Carney, se veut un modèle empirique et non une théorie.

Les auteurs ne citent d'ailleurs aucune théorie ou auteurs dans leur ouvrage, excepté une référence faite à Mac Gregor.

L'EL présente des proximités avec Mac Gregor ou l'entreprise auto-organisée des années 70, avec les travaux de Philippe Derroux (années 80 - Il faut promouvoir le travail à soi), La fin du management de Gilles Garel.

Il y a enfin des proximités avec la sociocratie ou l'holacratie, etc.

Toutes ces approches sont à replacer dans le contexte de ces dernières années et la remise en cause du management. Voir l'enquête de la CFDT 2017 « parlons travail » qui notamment met en évidence qu'1 salarié sur 5 pense que son manager l'aide vraiment. Quid des 4 autres ?

Bien entendu l'EL n'est pas exsangue de critiques. Cf thèse d'Helene Picard sur les effets négatifs de l'entreprise libérée. Attention aux dérives communautaires, à la servitude volontaire.

Travail de C. Défelix et ses collègues de l'IAE de Grenoble:

L'équipe souhaite dépasser ces débats entre défenseurs et détracteurs de l'EL, en se plaçant dans une posture de recherche, distanciée. Décide d'appréhender plusieurs questions que soulève l'EL :

- L'entreprise libérée favorise-t-elle ou limite-t-elle l'innovation ? Sachant que l'obstacle et la contrainte sont souvent déclencheur d'innovation, que ce passe-t-il en contexte d'EL ?
- Bonne qualité de vie au travail, vraiment ?

Pour cela, l'équipe va étudier le cas de Sogilis (PME) qui est rentrée dans cette démarche de libération de l'entreprise. Activité : développement de programmes informatiques.

Slogan : « Passionate peuple. Great software »

Créée par un autodidacte, profil hacker.

2008 : création de l'entreprise en format classique. C'est le créateur, comme souvent, qui assure la prospection commerciale mais ses développeurs trouvent que les projets sont très moyens.

Le dirigeant décide donc de changer d'approche, de tout miser sur la com auprès de ses clients et ils proposent à ses développeurs de prendre le lead sur la décision d'accepter ou pas les projets qu'il ramène. C'est donc les gens du terrain qui ont la liberté de décider les projets sur lequels ils vont travailler.

Cette originalité se sait rapidement sur le territoire, l'entreprise attire les ingénieurs qui veulent de la liberté dans leur activité, alors que l'entreprise est de petite taille et n'a pas une politique de rémunération particulièrement attractive.

1er tournant stratégique : Sogidis devient sartup maker

sans le vouloir : un salarié, passionné de drone, lance une petite activité soutenue par Sogidis. Il prend finalement son envol pour créer sa propre startup.

Idem avec un salarié passionné de drone qui rêve de pouvoir avoir un drone lorsqu'il fait de la plongée sous-marine. Nouvelle incubation, nouvelle startup.

Plusieurs caractéristiques singulières dans cette entreprise, sur un volet RH :

- Recrutement inversé : test sur une journée les candidats et à la fin le collectif de développeurs décide de recruter ou pas. Le dirigeant peut avoir un droit de décision ultime, mais qu'il fait rarement jouer.
- Rétribution monétaire classique mais originale sur le non monétaire : liberté d'horaires, liberté de lieu de travail, liberté de choix des projets, liberté de développer des projets hors presta client en logique R&D pour 20% de leur temps.
- Souci d'équilibre sur cette activité R&D pour que tous puissent avoir ce temps. Le contrôle social régule cette répartition équilibrée via un tableau en lego visible de tous. 1 brique = 1 jour/homme sur chaque projet. Chacun peut donc voir comme se répartit le temps des autres et si tous ont un temps dégagé pour la R&D.
- Système reposant sur l'incitation : par la R&D mais aussi l'entrepreneuriat (pas payés plus cher qu'ailleurs voire moins)

Pas de manager car régulation sociale ; il y a un facilitateur. Le management est synonyme de soutien.

Environnement de travail avec espaces de discussion, espaces importants dans ce modèle : réseau social interne, tableau lego, etc. qui soutient et favorise la communication et le dialogue.

Question : est ce qu'ils sont heureux au travail ? Y a t-il du SLAC ?

S… comme Sens partagé… pour l'instant

L… comme Lien social grâce à la taille modeste… mais l'entreprise grossit

A… comme Activité collaborative. Mais l'activité de développement prédispose à la collaboration, le développeur ne peut travailler seul sur des projets complexes.

C… comme Confort par la souplesse des horaires.

Il y a contingence par rapport à la taille actuelle de l'entreprise mais aussi via l'acceptation d'un certain contrat psychologique. Il faut accepter le contrôle social, justification auprès des pairs Ce contrôle par les pairs peut être pire souvent que celui des managers plus traditionnels. Il y a beaucoup de discussions, de disputes dans ce type d'organisation, du fait de cette régulation sociale.

Est-ce un modèle universel ? Non.

Disparition du contrôle ? Non, un contrôle peut en cacher un autre

Intérêt : management par l'erreur, importance du sens, miser sur les capacités créatives

Attention aux faux jumeaux : l'entreprise bienveillante ou entreprise humaniste. Même s'il y a un peu de cela dans l'entreprise libérée, les inventeurs de l'entreprise libérée ne le disent pas.

Depuis les années 70, montée de l'éthique, du « care», de la bienveillance.

L'équipe de recherche a donc comparé avec une entreprise qui a reçu le trophée de l'entreprise bienveillante, PME grenobloise également. Celle-ci a-t-elle (ou pas) les mêmes caractéristiques de l'EL ?

Dans cette entreprise, une GRH revendiquée comme différente reposant sur des valeurs : transparence (le dirigeant communique sur tous les sujets avec ses salariés, notamment sur la santé financière), confiance et esprit d'équipe.

Vraie sensibilité RSE dans cette entreprise : mécénat de compétences (53 jours dans l'année pour des salariés qui vont bénévolement travailler pour des projets locaux, Asso, etc.), adhère au global impact (rare pour une PME), MASE.

Effets perçus par les salariés positifs mais il y a néanmoins 2 groupes de salariés : Ceux qui sont chez les clients le perçoivent moins que ceux qui sont sédentaires.

Il y a donc bien une vraie différence entre entreprise libérée et bienveillante (EB) :

EL : hiercharchie supprimée et contrôle social / EB : hiérarchie maintenue

Définitions de postes : supprimées ou ad hoc pour EL, maintenues pour EB

Modes de recrutement via cooptation pour EL, par la hiérarchie mais avec les valeurs pour EB

Salarié idéal : entrepreneur pour EL, collaborateur autonome pour EB (collaborateur donc subordonné à un contrat de travail, hiérarchie en place)

Modèle racine : autogestion pour EL, paternalisme pour EB.

Cercle de l'Innovation

Fondation Paris-Dauphine
Université Paris-Dauphine
www.cercleinnovation.fondation-dauphine.fr
www.fondation-dauphine.fr
@cercle_innov