

# LES ENTREPRISES LIBÉRÉES: UTOPIE OU RÉALITÉ ?

Selon le sondage Gallup<sup>1</sup>, seuls 11% des salariés français et allemands sont « engagés » et partent travailler avec le sourire. Pour près de 60%, les « désengagés », travailler n'est qu'une activité alimentaire. Les 30% restants, les « activement désengagés », leur mal-être professionnel est tellement prononcé qu'ils pratiquent un sabotage professionnel souvent inconscient. Face à cette situation, de nouvelles formes d'organisation s'invitent dans les entreprises. Analyse.

## La Suisse, championne du stress au travail

En Suisse, les chiffres sont légèrement meilleurs (16% engagés, 76% désengagés et 8% activement désengagés) avec notamment moins de travailleurs « activement désengagés », mais la situation reste toutefois critique comme partout en Europe et dans le monde. En outre, selon l'American Institute of Stress, 75% des travailleurs qui consultent leur médecin le font à cause du stress au travail. Aussi, une récente étude des universités de Berne et de Zürich a montré que le 25% des salariés suisses souffrent d'un stress excessif au travail.

Qu'on se le dise, la Suisse est parmi les plus mal notées en matière de santé au travail et même les entreprises les plus performantes doivent faire face à un problème récurrent: l'absentéisme et son corollaire, le burn-out. Ce phénomène, en constante progression, coûterait aux entreprises helvétiques plus de cinq milliards de francs par an (75% de perte de productivité, due à une baisse des performances et 25% aux absences pour cause de maladie). Ces chiffres, révélés par cette même étude, parlent d'eux-mêmes. Il semblerait donc que notre modèle économique basé sur une hiérarchie pyramidale du « commandement-et-contrôle » a atteint ses limites.

Nous voici face à deux choix idéologiques. Le premier: nous continuons à réparer les dégâts de notre système actuel en pansant les blessures des travailleurs par diverses formations et mesures spécifiques souvent onéreuses et supposées augmenter la motivation des collaborateurs, améliorer les compétences managériales des cadres et réduire le taux d'absentéisme. Le second: nous prenons conscience de la nécessité de repenser intégralement notre façon de faire fonctionner l'entreprise. Êtes-vous de ceux qui croient que les collaborateurs sont des imbéciles heureux qui ont besoin qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire? Dans ce cas, ils auront sûrement besoin d'un chef puissant en ego et intelligent comme vous pour leur venir en aide. Ou êtes-vous de ceux qui voient l'être humain comme quelqu'un qui sait et veut bien faire son travail pour le bénéfice de son entreprise? Dans ce cas, pourquoi chacun ne posséderait-il pas la connaissance et la compétence pour innover et amener un souffle nouveau?

Une belle utopie, me direz vous? Certainement. Mais quand Léonard de Vinci réalisa ses premières esquisses de parachutes et de machines volantes, on aurait aussi pu le targuer d'utopiste, voire de fou. Pour ma part, j'ai choisi

mon camp. On peut bien sûr comprendre que la principale préoccupation des entreprises consiste à rechercher des mandats leur permettant tout bonnement de survivre, mais le « sur contrôle » managérial n'est pas sans conséquences.

D'une part, il contribue à détériorer fortement l'ambiance de travail, étant donné que les actions des employés font l'objet d'un contrôle très serré avec de régulières remises à niveau. D'autre part, il a tendance à déresponsabiliser les employés, ce qui va de pair avec une démotivation globale et, par conséquent, une perte de la productivité déjà démontrée par les chiffres cités plus haut. Récemment, un de mes meilleurs amis, ingénieur dans une grande société industrielle, me disait d'un ton moqueur mais tout aussi sérieux, qu'il vaudrait mieux faire de temps à autre de petites erreurs que de dépenser des millions dans l'élaboration de processus qualité parfois trop contraignants ne laissant plus de place à l'innovation.

## La solution en mouvement

En ce moment, une mouvance est en marche. Il s'agit du phénomène dit des « entreprises libérées » qui cherche à s'affranchir du management en hiérarchie pyramidale classique. Selon les acteurs de cette idéologie, l'humain au sein des organisations ne peut plus être considéré comme une ressource qui sert les intérêts de l'entreprise, mais il devient un des « objets » dans lequel elle peut investir pour améliorer sa productivité tout en offrant de meilleures conditions de travail et en redéfinissant le rôle des managers de proximité en celui de « conseillers ou techniciens de progrès ».

Cet investissement revêt plusieurs formes et améliore ainsi l'équilibre vie privée/professionnelle: home office, temps de travail flexible, job sharing (partage de fonction), gestion des talents proactive ou encore dans les cas les plus dynamiques, une complète réforme du système de management où les décisions stratégiques se prennent directement par les employés au travers de la constitution de petits groupes de collaboration.

En offrant des solutions de « Work smart » (opposé au Work hard) à ses salariés, l'entreprise de demain se positionnera comme responsable de la santé de ses collaborateurs.

Responsable également d'offrir des conditions favorables à l'employé pour qu'il se motive lui-même et participe à la création de la richesse de son entreprise en apportant ses propres idées d'innovations. Finalement, elle sera aussi responsable vis-à-vis de la société elle-même, puisqu'on pourra vivre, je le souhaite, son « bonheur au travail ».

Ces solutions ne peuvent bien sûr pas être appliquées uniformément et également à toutes les entreprises. Cela demande une analyse minutieuse au cas par cas. Mais ne rien faire reviendrait, selon moi, à se voiler la face.

**« Pourquoi chacun ne posséderait-il pas la connaissance et la compétence pour innover et amener un souffle nouveau ? »**

## Enjeux pour la fonction formation

Dans les entreprises qui ont osé le changement, on a constaté que 20% des salariés adhèrent spontanément à cette innovation car cela correspond à leur manière d'être. Seuls 5 à 10% y sont réfractaires et s'excluent d'eux-mêmes. Quant aux 70% restants, ils trouvent leurs marques avec le temps. On comprend par là que, pour la majorité des salariés, ces changements impliquent un accompagnement. Repenser les actions de formation aiderait à mieux assimiler cette nouvelle forme de penser le système de management, plutôt que simplement soigner les symptômes d'un système vieillissant.



**Adriano Mauro Parziale**

Consultant  
amp@admapa.com  
www.admapa.com

<sup>1</sup> Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work. Low workplace engagement offers opportunities to improve business outcomes: <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.asp>

<sup>2</sup> Promotion Santé Suisse. 24,8% des actifs souffrent d'un stress excessif au travail: <http://promotionsante.ch/qui-sommes-nous/medias/communiqués-de-presse/article/248-des-actifs-souffrent-dun-stress-excessif-au-travail.html>

<sup>3</sup> La Suisse est parmi les plus mal notées en matière de santé au travail. Le Temps. Institut Universitaire Romand de Santé au travail: [http://www.letemps.ch/Page/Uuid/d1f97086-6b32-11e4-869e-7e370c0bf9b8/La\\_Suisse\\_est\\_parmi\\_les\\_plus\\_mal\\_not%C3%A9es\\_en\\_mati%C3%A8re\\_de\\_sant%C3%A9\\_au\\_travail](http://www.letemps.ch/Page/Uuid/d1f97086-6b32-11e4-869e-7e370c0bf9b8/La_Suisse_est_parmi_les_plus_mal_not%C3%A9es_en_mati%C3%A8re_de_sant%C3%A9_au_travail)

<sup>4</sup> Carney, B., Getz, I., (2009). Liberte & Cie, Fayard 2012/Flammarion 2013