

**ORGANISATION DU TRAVAIL** Une nouvelle manière de fonctionner en faisant confiance aux salariés, mode passagère ou nouveau paradigme?

# Vers des entreprises libérées

Selon un sondage Gallup\*, 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. Pour le 30% restant, les «activement désengagés», leur souffrance est telle 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, 16% des salariés sont «engagés», 76% sont «désengagés» et 8% sont «activement désengagés». La situation est meilleure que pour nos voisins européens mais reste critique notamment dans la catégorie des «désengagés». Une récente étude des universités de Berne et de Zurich a montré que les 25% des salariés suisses souffrent d'un stress excessif au travail. En outre, selon l'American Institute of Stress, 75% des travailleurs qui consultent leur médecin le font à cause du stress au travail.

La Suisse est parmi les plus

mal notées en matière de santé au travail et fait face à un problème récurrent: l'absentéisme et le burn-out. Ce phénomène en constante progression, coûte 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). Il semblerait que notre modèle économique basé sur une hiérarchie pyramidale du «commandement-et-contrôle» a atteint ses limites.

## 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 n'est plus une simple ressource, il devient le centre de ses «investissements» boostant ainsi sa productivité, offrant de meilleures conditions de travail et permettant le passage de la motivation à l'automotivation des salariés.

Ces entreprises renversent la pyramide hiérarchique classique et confèrent aux équipes



Etre enfin heureux au travail: pourquoi pas? DR

opérationnelles (seules créatrices de richesse) toute l'information (enjeu de pouvoir dans un modèle pyramidal classique) nécessaire pour prendre les décisions stratégiques. Dans l'entreprise libérée c'est l'intelligence collective des équipes qui supplante celle de la direction.

Mais ne voyez pas dans ce phénomène un soulèvement de la main-d'œuvre vis-à-vis des patrons. Le capital de l'entreprise reste entre les mains des

dirigeants, c'est simplement une nouvelle forme d'organisation du travail qui fait confiance aux salariés.

L'entreprise de demain sera donc responsable de la santé de ses collaborateurs et offrira un environnement favorisant des conditions de travail pour que l'employé trouve lui-même sa motivation et participe à la création de la richesse de son entreprise en apportant ses propres idées d'innovations. Elle sera aussi responsable vis-

à-vis de la société car on pourra enfin être heureux 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 en amenant ce souffle nouveau dans une entreprise, on répond à trois besoins humains et universels: 1) l'égalité intrinsèque (besoin d'être traité avec considération, respect, bienveillance et confiance), 2) le développement personnel (sentiment qu'il reste encore un potentiel de réalisation personnelle) et 3) l'auto direction (un employé s'épanouit en travaillant en autonomie sur la base d'objectifs à réaliser).

## Quel impact pour l'emploi ?

Au niveau mondial, plusieurs entreprises ont implémenté ce changement managérial. Le processus peut parfois durer plusieurs années. Parmi les plus connues on compte Gore (fabricant du Gore-Tex) et Harley Davidson. En France on en dénombre une centaine alors qu'en Suisse le mouvement n'en est qu'à ses balbutiements mais toutes ont mesuré un effet sur leur

rendement par une meilleure productivité.

L'entreprise libérée se positionne donc comme la solution pour sortir de la crise, pour créer de la richesse et des emplois grâce à l'innovation liée à l'intelligence collective des équipes opérationnelles. En faisant le pari de la confiance on en sortira gagnants, tant pour les salariés que pour les patrons. ◉



AMP FORMATION |  
RH | MANAGEMENT  
Pour rendre l'entreprise plus humaine!

ADRIANO MAURO PARZIALE  
CONSULTANT

+41 79 602 49 78  
WWW.ADMAPA.COM  
AMP@ADMAPA.COM

\* 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.aspx>

Pour plus d'informations:  
[www.entreprisesliberees.com](http://www.entreprisesliberees.com)