

# Journée Ressources Plus

L'entreprise libérée : la fonction RH à l'épreuve  
d'une philosophie nouvelle



À l'Agrocampus  
Rennes

Vendredi 18 mars 2016  
à partir de 13h30

Pour plus de renseignements et l'inscription :  
[www.igr-ressourcesplus.com](http://www.igr-ressourcesplus.com)

# Introduction sur les différents aspects de l'entreprise libérée

**Laurent STOFFEL, dirigeant associé du cabinet La Croisée**

## L'entreprise chaussonnée ?

Le concept de l'entreprise chaussonnée est un concept inspiré de la Suède. En effet, en Suède, il y a vingt ans, un suédois portait des chaussons au sein d'une entreprise. Ce dernier était le chef d'entreprise.

Le concept de l'entreprise chaussonnée est : « Tout le monde en chaussons au travail ». Cependant, d'une part certains collaborateurs refusent de se déchausser et d'autre part il y a des collaborateurs qui gardent leurs chaussettes plusieurs jours de suite... Il faut donc intégrer la diversité. Dans l'entreprise de Laurent STOFFEL, ils essayent de prendre du plaisir ensemble et de définir ce qu'ils ont envie de vivre.

On oppose l'entreprise libérée à l'entreprise classique en la présentant comme la seule solution : cette réflexion pose problème car certains n'adhèrent pas à l'entreprise libérée et ne souhaitent pas "enlever leurs chaussures".

## Comment procéder avec « ceux qui n'ont pas envie d'enlever leurs chaussures » ?

L'autonomie, la qualité de vie au travail, les responsabilités, le bonheur au travail sont des termes qui définissent l'entreprise libérée. Il suffit de réaliser des choses simples pour mieux travailler ensemble, ce ne sont pas toujours des actions compliquées ou de grands concepts. S'écouter et prendre du temps sont deux notions très importantes au sein de l'entreprise.

## Table ronde 1 : L'avant entreprise libérée: Quel diagnostic RH?

Les intervenants de cette table ronde:

**Arnaud LOUVET**, *directeur de Voyelle*

**David CALVEZ**, *directeur d'AMI*

**Laurence LADUREE-CANTET**, *DRH de Thalès Microelectronics*

**Valérie MARY**, *responsable formation Ima Technologies*

**Nathalie**, *Psychologue du travail - cabinet ERGO RH*

**Véronique CARABIN SCHNEIDER**, *responsable communication - exploitation - maintenance, Décathlon*

Notre échange a donc débuté en abordant la question du moment où les intervenants ont su qu'il fallait libérer l'entreprise.

Pour Arnaud LOUVET, c'est lorsqu'il a souhaité faire avancer son entreprise mais que cela devenait compliqué qu'il a senti la nécessité du changement. En effet, il fallait organiser les choses intelligemment, prendre du plaisir et faire confiance ; c'est pourquoi il a libéré son entreprise.

Chez Décathlon, Véronique CARABIN SCHNEIDER a toujours eu le sentiment d'être dans une entreprise libérée. C'est en 2014, lors de l'arrivée d'un nouveau directeur général que ce dernier a décidé de mettre en place l'entreprise libérée à partir de 2015 afin de favoriser le « pouvoir de dire oui aux clients » aux collaborateurs.

En ce qui concerne le cabinet ERGO RH, Nathalie HENRY nous explique qu'il s'agit d'une SCOP (Sociétés coopératives et participatives). Cela signifie que les salariés ont le pouvoir de décision sur la stratégie de l'entreprise et qu'ils la possèdent. La philosophie de l'entreprise est de donner la parole aux salariés, ce qui permet de trouver des solutions et d'avancer. Néanmoins, ce n'est pas le "bonheur total" au sein de l'entreprise : on ne peut pas tout libérer car il y a des contraintes dans le travail.

D'après Valérie MARY, responsable formation chez Ima Technologies, c'est le dirigeant qui, à un moment donné, a choisi d'expliquer sa façon de voir l'entreprise afin de donner un sens à cette démarche pour aller sur le chemin de la confiance. La libération s'est déroulée sous la forme d'un processus.

Pour l'entreprise Thalès Microelectronics, l'expérience n'a pas démarré un jour précis. Il s'agit d'une filiale qui intègre énormément la hiérarchie et les reportings, c'est pourquoi, ils se sont renseignés sur les méthodes appliquées dans d'autres entreprises telles que Bretagne Atelier par exemple. A la suite de rencontres avec des dirigeants, ils se sont mis à rêver à un autre type d'entreprise, plus coopérative, sans pour autant qu'il n'y ait plus de hiérarchie. Pour le dirigeant, l'objectif était d'avoir une entreprise avec des collaborateurs heureux tous les jours.

Dans l'entreprise AMI, David CALVEZ nous explique que de nombreuses choses dysfonctionnaient suite à l'augmentation du nombre de clients et donc d'informations qui circulaient. Le choix a été fait de raccourcir les circuits, d'accentuer la confiance et de dupliquer les énergies. Ainsi, contrairement à certaines entreprises classiques, les salariés sont

considérés comme de vrais adultes afin de leur donner de la confiance et un pouvoir d'initiatives.

Pour poursuivre cet échange nous avons questionné les participants sur la manière dont ils ont libéré leur entreprise, notamment afin de savoir s'ils se sont fait accompagner par des cabinets extérieurs.

### **Impliquer les collaborateurs:**

Si des vidéos de conseils sont présentes sur le Web, la libération n'est pas évidente à mettre en place pour autant. Changer les mentalités requiert beaucoup de temps et d'énergie. Des méthodes différentes peuvent être utilisées selon le service de l'entreprise.

Il est important de réussir à ouvrir les portes, de décloisonner la communication au sein de l'entreprise pour que les salariés voient où on voulait les emmener. Est donné l'exemple d'une entreprise en pleine liquidation dont les salariés méfiants de voir arriver un nouveau patron ont finalement pris confiance et vu leur entreprise se redresser et même ouvrir une agence à l'étranger. L'information a été libérée et de nombreux processus modifiés, tout ceci en prenant en compte l'avis des salariés. Le salarié doit connaître la stratégie de l'entreprise, savoir où il va. Sans ces notions, il ne saura quels outils instaurer et sera condamné à attendre les ordres de la direction pour gérer les crises. Il faut travailler dans le même sens, avoir les mêmes objectifs, ouvrir la communication. Les gens sont capables d'entendre quand ça ne va pas et être force de proposition.

Voici ce qu'a réalisé IMA technologies. Ensemble les acteurs ont réfléchi à ce qui les empêchaient de bien travailler au quotidien. L'ouverture de groupes d'innovation a permis de faire des progrès à l'aide des idées des collaborateurs.

### **Une aide extérieure utile**

Une aide extérieure peut cependant s'avérer nécessaire. Elle peut se traduire par une formation RH à l'aide d'un coach ou le témoignage d'une personne ayant libéré son entreprise. Dans les petites structures, on peut croire que c'est plus flexible, mais ces dernières possèdent moins de ressources, donc il faut faire appel à l'extérieur. Le dirigeant injecte l'énergie et demande aux salariés de s'exprimer, c'est plus difficile que si c'est une personne extérieure qui libère la parole. Avant d'insérer des outils, précise un des intervenants, il lui a été prioritaire de travailler sur l'humain.

Ce regard extérieur amène à prendre du recul, à structurer les choses. Demander l'avis de tous les salariés n'est pas évident lorsqu'ils sont un nombre conséquent (forum rassemblant plus de 400 salariés notamment évoqué par l'un des intervenants).

Les animateurs relancent sur le rôle de la communication et les difficultés rencontrées:

Thales a organisé une journée avec les salariés. Cette journée a été préparée par un groupe de salariés volontaires (plutôt qu'en temps « normal » avec le comité de direction). Une dizaine de salariés s'est portée volontaire et a défini l'intention de cette journée. La participation à cette dernière était au choix et non obligatoire. 300 salariés sur 450 ont joué le jeu et ont réalisé 80 fiches de propositions sur des sujets tels que « Comment mettre en place le télétravail ? » ou « Comment intégrer les intérimaires ? ».

Chez Decathlon, toutes les personnes se connectent au même moment et ils posent leur question en anglais. Cela n'a pas bien fonctionné en France car c'était en anglais. Ensuite ils

ont travaillé par service : « Comment voulez-vous voir l'entreprise libérée? ». Ainsi chaque service est parti sur le mode de libération d'entreprise qu'il voulait.

Le directeur de Voyelle part du principe que l'entreprise doit être transparente et participative. Cela est plus facile d'être participatif pour une petite structure. Rencontrant des problèmes de communication, les différents acteurs ont fait un séminaire avec le cabinet La Croisée sur deux jours pour réfléchir sur la manière dont ils voyaient l'entreprise plus tard. Dans un autre contexte, cela est plus facile de s'exprimer et cela permet d'apprendre à faire connaissance les uns avec les autres.

Le cabinet Ergo RH s'intéresse d'abord au fonctionnement actuel dans les entreprises. Lorsque les deux psychologues du travail interviennent auprès des entreprises, elles prônent un mode participatif : questionnaire, échange direct en groupe etc. ; souvent sur des sites extérieurs à l'entreprise, pour éviter le stress. Cela permet de se repositionner.

Chez AMI la transformation a commencé par de petits changements. Les collaborateurs ont géré leurs horaires de travail, les recrutements, etc. Ils n'ont pas commencé par exprimer leur vision mais par agir. Il a fallu trois ans pour que les acteurs échangent sur leurs visions de l'entreprise. Cela est plus facile d'apporter la vision après avoir mis en place des actions concrètes. Il faut adapter le fonctionnement à l'entreprise et à ses collaborateurs.

La communication permet d'éviter la réticence au changement. C'est le cas chez Ima Technologies qui a choisi de conduire le changement par étapes. La responsable formation insiste sur le fait que libérer l'entreprise ne se décrète pas mais que tout est possible s'il y a du respect entre les personnes et dans le cas contraire, du recadrage. Le droit à l'erreur est important, on ne doit pas avoir peur d'expérimenter.

#### Quel est le rôle du DRH pour libérer l'entreprise ?

Selon Ima Technologies, le DRH a pour mission de maintenir la cohérence et l'égalité de traitement dans l'entreprise. On libère pour la confiance, la bienveillance. Les collaborateurs viennent demander l'avis au DRH. Il faut être agile, prendre du recul et partager ce qui peut poser problème.

Décathlon fait part d'une certaine difficulté à gérer le personnel face à la disparition de la notion de contrôle. Cependant le rôle du DRH en termes de gestion de carrière reste très important.

#### L'entreprise libérée demande-t-elle une culture d'entreprise spécifique ou non ?

Véronique CARABIN SCHNEIDER confirme qu'il y a bien une certaine culture d'entreprise à avoir et que Decathlon la possédait déjà. Depuis leur transformation, ils prennent cependant les décisions de manière beaucoup plus rapide.

L'entreprise AMI a réalisé de petites actions dans un premier temps pour laisser le temps à cette nouvelle culture de s'installer. C'est en effet important : le changement, souligne Nathalie HENRY, c'est paniquant pour quelqu'un qui n'a pas l'habitude. Les managers doivent être vigilants.

Ima Technologies rajoute que les individus ne sont pas tous équipés de la même façon pour faire face à la libération. Il faut donc être accompagné. La formation continue intervient mais gagner en autonomie n'est pas facile pour tout le monde. La responsable formation cite

l'exemple des notes de frais qui ne sont plus à faire valider. La libération passe par des choses très simples. Le mot d'ordre est la confiance.

Enfin, le dirigeant de Voyelle affirme qu'il faut être capable d'avoir une organisation où chacun peut amener son intelligence, son émotion, ses sentiments afin d'apporter plus que de simples machines. La responsabilisation prend donc son sens quand la personne met son intelligence dedans. Le défi de l'entreprise libérée est de savoir comment faire pour que les 45 années que chacun doit passer dans l'entreprise permettent d'apporter leur intelligence, de manière individuelle mais également de manière collective. Comment parvenir à créer cette dynamique collective autour de la responsabilisation et de la confiance ? Le confort artificiel ne symbolise pas le bien-être au travail ni l'épanouissement, comme le souligne le dirigeant de Voyelle à travers l'exemple du babyfoot.

### **La parole est donnée au public**

*Vient la question de la crédibilité du modèle de l'entreprise libérée. Est-il vraiment novateur lorsqu'on regarde ce qui s'est passé dans les années 40 ?*

Valérie MARY constate le sourire sur le visage de ses collègues et l'amélioration des indicateurs sociaux. Cette dernière souligne cependant le problème de "la poule et de l'œuf" ; il est difficile de déterminer le phénomène qui a des conséquences sur l'autre. Est-ce la libération de l'entreprise qui donne le sourire aux collaborateurs ou est-ce le climat social favorable qui a permis la libération de l'entreprise ?

La chargée de communication de Decathlon rappelle que c'est une des enseignes préférées des français, car les collaborateurs se sentent bien. Elle nuance en confiant qu'elle ne sait pas si cela est dû à l'entreprise libérée ou non.

Laurence LADUREE-CANTET évoque de l'énergie, des initiatives et le plaisir qu'ont les personnes à travailler entre elles chez Thales. Cela permet de développer de nouvelles idées dans les fonctions techniques et supports.

*Comment les salariés vivent la libération ? Et comment faites-vous si les salariés ne sont pas d'accord ?*

La responsable formation d'Ima Technologies avoue que certains collaborateurs sont très impactés par la libération et choisissent d'aller travailler ailleurs car ils ne se retrouvent pas dans ce modèle d'organisation. Il faut donc se donner les moyens d'accompagner.

La psychologue du travail du Cabinet Ergo RH explique que l'entreprise libérée rencontre les mêmes difficultés que l'entreprise classique. L'entreprise a le droit de regard sur tout. Certaines personnes ne sont pas capables de décider : il est possible de les former afin qu'ils comprennent le monde de l'entreprise. Qu'elle soit libérée ou non, les collaborateurs se doivent de connaître leur entreprise. L'information descendante est tout aussi importante que de faire remonter les problématiques. Au sein des entreprises, les responsables ne sont pas non plus toujours armés pour trouver des solutions et répondre à toutes les demandes des salariés. Il faut donc faire appel à des coaches. Par exemple, « qu'est-ce qu'on fait des managers dans l'entreprise libérée ? »

*Vous avez dit que les salariés ne prennent pas d'initiatives car on ne les prend pas pour des adultes. Que mettre en place pour ne pas qu'il y ait de rapport adultes/enfants mais des rapports adultes/adultes ? Comment responsabiliser les générations X et Y ?*

AMI conseille d'être complètement transparent avec les gens. C'est un rapport qui se construit au fur et à mesure. Il faut arrêter de décider à la place des collaborateurs et de résoudre leurs problèmes à leur place. Pour cela, il faut donner aux salariés des éléments supplémentaires sur l'entreprise pour leur permettre d'avoir des informations.

Quand il y a des conflits, les individus doivent pouvoir résoudre leurs problèmes entre eux. L'intervenante de DECATHLON pense que ce n'est pas à la fonction RH de résoudre tous les problèmes du quotidien.

Arnaud Louvet conseille de faire son propre règlement intérieur.

La psychologue du travail d'Ergo RH rajoute cette analyse : L'éducation fait partie du comportement des personnes. Le piège pour les RH est de rentrer dans des relations amicales et donc cela est plus difficile pour que les collaborateurs soient responsables, s'autogèrent. Les gens aiment bien dépasser les règles mais il faut des règles bien établies. Ex : éteindre son portable : il faut que cette règle soit connue de tous, faite par tous, et quand ça ne va pas, il faut le dire !

Un des invités s'interroge sur ce rôle de poser les limites. Ce rôle n'appartient-t-il pas aux parents ? Un intervenant répond que c'est un espace collectif, il faut donc des règles collectives. Les règles doivent être posées. Et si cela dépasse les bornes, il faut que le responsable fasse un rappel à l'ordre.

## Table ronde 2 : L'après entreprise libérée : Quelles conséquences RH ?

Les intervenants de cette table ronde sont:

**Pascale GENTIL**, *consultante, dans le secteur informatique, dans les entreprises agiles*

**Valentine URVOY**, *DRH de l'entreprise IMA Technologies*

**Julie BOURHIS**, *assistante RH chez Zenika*

**David CALVEZ**, *dirigeant d'AMI*

Afin d'ouvrir ce nouvel échange, nous questionnons les intervenants sur le thème du renouveau de la fonction RH.

Pour Pascale GENTIL, dans les années 90', le modèle était l'entreprise citoyenne dans laquelle il fallait réaliser du développement RH. On mesurait les retours sur investissement et les résultats. Il est probable que ces instruments de mesure aient donné lieu à des dérives. Les entreprises qui libèrent leurs entreprises remettent l'humain au cœur, ce qui redonne toute sa place à la fonction RH dans l'entreprise.

Valentine URVOY, DRH de l'entreprise Ima Technologies souligne qu'une entreprise qui désire travailler avec tous ses collaborateurs démultiplie son dialogue social, c'est notamment cette partie des ressources humaines qui est développée. La difficulté pour le RH est de parvenir à conserver une certaine cohérence et de l'équité au sein de ce type d'entreprise. Il faut s'adapter et changer la manière d'aborder le dialogue social.

Au sein de l'entreprise Zenika, ce n'est pas la DRH qui sélectionne les futurs collaborateurs, c'est tout un collectif. C'est effectivement le service RH qui réalise le premier entretien mais ce sont ensuite les futurs collègues qui rencontrent la personne.

De même, David Calvez explique qu'au sein de son entreprise, c'est l'équipe elle-même qui a choisi de recruter un collaborateur qui venait d'un secteur différent. C'est donc cette équipe qui l'a intégré et formé. D'après lui, quand les salariés sont intégrés au processus de recrutement, ils ont le sentiment qu'on prend en compte leur avis sur la personne à recruter. Cette méthode distingue l'entreprise libérée de l'entreprise classique dans laquelle on pourrait craindre des problèmes d'intégration par la suite.

### Le service RH : un rôle de coach?

Dans ce modèle d'organisation, le RH accompagne les équipes, c'est un "facilitateur". Les salariés doivent être formés et informés, le rôle des RH est en ce sens essentiel.

Le RH est également un animateur ; il anime les équipes et fait en sorte qu'au sein de ces dernières, il est le "gardien du temple" qui intervient lorsque les salariés sortent du cadre. Chez Ima Technologies, on trouve peu de règles mais lorsqu'un individu franchit la ligne, ce sont les RH qui sont sollicités afin de rappeler le cadre formel.

Étant très encadré en termes de droit du travail, les sanctions donnent lieu à un entretien préalable. Ce sont en effet les RH qui réalisent ces entretiens car, comme le souligne Valentine URVOY, les managers sont créatifs pour tout sauf pour ça!

Nous nous interrogeons alors sur le fait que c'est toujours au RH de sanctionner.



David CALVEZ a déjà été confronté à cette situation dans laquelle on vient le chercher pour sanctionner. Se demandant s'il devait agir, il a préféré convoquer un collectif pour qu'ensemble, ils fassent un rappel à l'ordre. Cela est donc non seulement bénéfique pour l'individu mais également pour le collectif.

Valentine URVOY se demande jusqu'à quel moment peut-on laisser un collectif gérer un individu qui sort du cadre. En effet, le groupe peut agir de façon très dure et rejeter l'individu violemment. Il faut donc manœuvrer avec précautions étant donné que le fait d'être jugé par un collectif a un impact sur l'estime de soi. C'est donc le rôle du RH de modérer.

Pour Pascale GENTIL ce sont des thèmes mis en débat : on s'interroge sur la personne qui doit sanctionner. Chaque entreprise tranche en fonction de ses caractéristiques. Elle a été confrontée à une entreprise où ils mettaient en place l'agilité au niveau du dialogue social, ce qui a engendré un débat qui tournait autour de la question suivante : Est-ce que c'est intéressant d'informer les salariés par le dialogue social ? La solution a été de réaliser des informations plus fréquentes, ce qui a permis de rendre le dialogue beaucoup plus constructif.

#### Est-ce la dernière chance pour la RH de devenir légitime, de faire ses preuves?

Avec la libération de l'entreprise, la RH change d'image par rapport à l'entreprise classique : cela remet en cause la fonction mais il faut se rendre compte de son utilité. Effectivement, la place de la RH dans le recrutement change mais il faut réussir à s'intégrer dans le collectif pour prendre les décisions.

Pour Pascale GENTIL, l'entreprise libérée positionne la fonction RH comme un support : elle doit faire en sorte que les salariés soient bien pour pouvoir prendre des décisions. En formation par exemple, la DRH guide les salariés quant aux thèmes de formation ou aux intervenants, afin de permettre aux salariés de prendre leur décision. Il paraît effectivement important de travailler avec les salariés sur leurs besoins et leurs attentes : les RH représentent une valeur ajoutée pour épauler les managers car ils possèdent une certaine expertise.

#### Les fonctions support sont-elles les "bêtes noires" de l'entreprise?

Les tâches sont aujourd'hui partagées donc certaines fonctions ont disparu mais les salariés sont restés dans l'entreprise. David CALVEZ nous relate son expérience lors de la création d'équipes autonomes. En effet, les chefs d'atelier ont apprécié de ne plus avoir à dire à leur équipe ce qu'elle devait faire.

C'est un véritable processus ; les salariés doivent comprendre qu'il y a un véritable changement, qu'on leur fait confiance et qu'on leur donne des responsabilités. Pour cela, il faut accompagner les salariés pour éviter le sentiment de méfiance.

#### Tous les individus sont-ils faits pour l'entreprise libérée?

Il n'est pas possible de l'imposer à tous les salariés ; certains ne sont pas à l'aise avec cette organisation. Afin que chacun puisse trouver sa place, il est nécessaire de procéder par étape, petit à petit. Pour cela il est possible d'élaborer un travail collectif dans les équipes afin d'apprendre à partager les décisions. Ainsi, tous les salariés sont engagés sur un projet commun, ce qui responsabilise chacun.

Il n'existe pas de recette miracle pour libérer une entreprise, c'est l'entreprise qui se transforme et s'adapte.

## **La parole est donnée au public**

*La question de la gestion des conflits dans ce type d'organisation est abordée.*

Chez Ima Technologies, ils possèdent un règlement intérieur mais également une plaquette illustrée avec des photos. La gestion des comportements déviants se fait au sein des équipes voire avec les managers ou bien les RH dans les cas difficiles. Si les règles ne sont pas respectées c'est d'abord l'équipe qui résout le problème. Si cela échoue, alors le manager intervient.

*Peut-on à la fois prôner le collectif et provoquer l'exclusion d'un individu?*

Zenika témoigne que le manager s'est écarté tout seul avec l'accord du collectif.

*Le manager va rencontrer ses collaborateurs pendant l'entretien annuel, n'y aura-t-il pas de décalage ?*

Le manager est au courant de tout chez Zenika. Il a notamment pu lire un compte-rendu dans lequel les ressentis des salariés sont relatés.

*Un médecin du public, intervient et après avoir affirmé qu'il faut conserver les fonctions, demande cependant comment aider les Ressources Humaines à aller mieux.*

Valentine URVOY rappelle que certaines personnes ont besoin d'être plus suivies que d'autres. Confier les soucis d'un individu au groupe n'est pas évident; ces derniers peuvent se révéler intimes, confidentiels. La DRH de Ima reformule la question de l'avenir des RH, et suppose que s'ils se transforment avec l'entreprise, ils sauront maintenir un rôle et leur bien-être.

L'assistante RH de Zenika n'a pas de porte à son bureau. La plupart des RH dans son organisation ont pris le changement de manière positive car l'humain est plus valorisé. Un rituel « Humeur du mois » a été mis en place. Un salarié doit choisir un bonhomme vert, orange ou rouge pour qualifier son humeur. Si la couleur rouge est sélectionnée alors le manager doit l'appeler dans l'heure.

*Le rôle de DRH est-il plus axé sur la santé et sécurité au travail étant donné la responsabilisation des collaborateurs?*

Il est souhaitable que la libération de l'entreprise dégage du temps aux RH pour traiter des questions de santé et de qualité de vie au travail. Il faut intégrer pour cela le fait que le médecin est un partenaire et non un ennemi.

Pascale GENTIL évoque l'exemple d'un DRH arrivé sur une création de poste dans une entreprise dans laquelle une montée du stress a été constatée. Les attentes des partenaires sociaux sont donc élevées quant aux actions du DRH. Pour cela, le DRH doit créer un véritable partenariat avec le médecin du travail car, seul, le DRH n'a pas tous les éléments ni les moyens pour agir.

*Comment se passe la responsabilité dans une entreprise libérée? Qui assume le risque pénal?*

La responsabilité pénale revient au dirigeant. Malgré le fait que les décisions soient prises collectivement, c'est à lui s'assumer ses fonctions de chef d'entreprise.

Certains collaborateurs ont certaines revendications quant à leur rémunération car ils estiment ne pas être rémunérés alors qu'ils prennent des décisions. Cependant, même s'ils prennent des décisions collectivement, ce n'est pas sur eux que repose la responsabilité juridique.

*Au niveau du temps de travail, comment éviter les dérives? Comment gérer la liberté des salariés?*

Parfois, certains collaborateurs s'investissent trop mais le collectif est un garde-fou. Par exemple, si un collaborateur envoie un mail le week-end, le collectif va lui rappeler qu'il ne faut pas le faire.

Chez Ima Technologies, un accord de télétravail a été signé pour une centaine de collaborateurs. Cependant, il n'y a pas de contrôle pour les fonctions support. C'est pourquoi la DRH a refusé car le risque de sur-investissement et de burnout était trop important.

*L'entreprise libérée a-t-elle modifié les contrats de travail et/ou les fiches de poste?*

Parfois, il n'y a plus de fiches de poste en entreprise. Ce sont les salariés qui souhaitent en posséder une pour avoir un cadre mais cela ne correspond pas du tout à la mentalité de l'entreprise libérée. Les entreprises ont donc remplacé ces fiches de poste par un travail de proximité qui confère un cadre aux salariés.

En ce qui concerne les contrats de travail, l'entreprise libérée n'a rien changé.

## Conclusion d'Olivier POULAIN

L'entreprise libérée confère de l'autonomie et des responsabilités aux salariés. Pour cela, il faut que la direction, les RH et les managers soient à l'écoute des salariés afin de les accompagner vers ce type d'organisation mais également qu'ils aient confiance en leurs collaborateurs afin de pouvoir les responsabiliser. L'un des objectifs de l'entreprise libérée est de rendre heureux les hommes au travail.

Il faut se faire confiance pour aller vers l'entreprise libérée et faire confiance aux processus.

Il faut expérimenter, si on veut se mettre dans une démarche d'entreprise libérée, il faut se donner le droit à l'erreur. Il faut y aller par petits pas, mais avec une cohérence et une ambition.

L'entreprise libérée tient beaucoup du dirigeant, ce qu'il a au fond de lui. C'est lui qui va donner l'impulsion pour accompagner tous les collaborateurs vers une organisation libérée.



[ouestfrance-emploi.com](http://ouestfrance-emploi.com)



[jactiv.ouest-france.fr](http://jactiv.ouest-france.fr)