



Ask'n Get  
by ARANSI

enjoy

# Sommaire

## L'édito

p. 1

Interview, Danièle Linhart

## Les directions décident unilatéralement de ce que doit être l'entreprise, alors qu'elle n'est pas leur bien propre

p. 2-5

Reportage

## L'entreprise responsabilisante, le modèle Nicomatic

p. 6-9



# L'édito

«Entreprise libérée», «Entreprise 2.0», les concepts de nouvelles organisations dans les sociétés promettent des performances étonnantes, des collaborateurs autonomes, motivés et efficaces et au final des entreprises en croissance et décomplexées.

Il est toutefois important de raison garder. Dans un monde où le marketing et les concepts sont de plus en plus séduisants, le succès d'une nouvelle organisation doit surtout s'apprécier à la vue des modifications réellement effectuées. Tout changement doit être planifié, étudié, accompagné et surtout co-construit et adapté au contexte de chaque organisation et de chaque collaborateur.

Promouvoir l'image d'une entreprise libérée tout en en réduisant le sens à de légers ajustements cosmétiques n'est pas une solution dans la durée et aura même des effets totalement opposés : démotivation des collaborateurs, frustration des nouveaux arrivants et aboutira au final à une baisse de la productivité.

Certaines entreprises ne sont pas prêtes à être libérées. Cela nécessite effectivement une maturité suffisante de toutes les parties prenantes de l'organisation (de la Direction aux différents collaborateurs).

Même si l'idée est séduisante et dans l'air du temps, je pense que les bonnes questions que les entreprises devraient se poser sont :

- Quel est l'état réel de mon Capital Humain ?
- Quelles sont les causes réelles des insatisfactions observées ?
- Comment co-construire un nouveau modèle d'organisation en phase avec la Vision et la Stratégie de l'entreprise, les attentes des collaborateurs et la réalité de la situation ?

Chaque entreprise est unique et il appartient à chacune d'elles de définir son propre modèle d'organisation plus ou moins libéré mais surtout parfaitement adapté à son ADN.

Mais pour que cela aboutisse, il est absolument nécessaire que les Directions d'entreprise soient réellement et sincèrement prêtes à se remettre en question...

**Romain COUTANT**

CEO





**Danièle Linhart**  
Sociologue du travail  
Directrice de recherche  
CNRS

## Interview

# Les directions décident unilatéralement de ce que doit être l'entreprise, alors qu'elle n'est pas leur bien propre

Sociologue du travail et directrice de recherche au CNRS, Danièle Linhart a écrit de nombreux ouvrages, parmi lesquels « La comédie humaine du travail », sorti en 2017. Si ses prises de positions peuvent être polémiques, son travail a le mérite d'interroger sur l'organisation même du travail et les formes de management, des sujets trop peu souvent évoqués.

**Alors qu'on parle beaucoup du travail, dans vos ouvrages vous parlez d'un impensé politique en la matière. Quelle est votre perception de l'évolution du travail moderne ? Est-ce que cet impensé politique est toujours d'actualité selon vous ?**

Quand je disais que le travail était un impensé politique, c'est plus par opposition à l'emploi, qui lui était et est totalement un enjeu politique. Tout ce qui se joue autour du travail est extrêmement politisé, on le voit en ce moment avec les retraites, la durée du travail ou le montant des pensions. En revanche, **l'évolution du travail du point de vue de son organisation, personne n'en parle**. Je fais un lien causal important entre la mobilisation sur la retraite et le fait que les français soient très frustrés de ce qu'est devenu leur travail en terme de missions, d'objectifs et de moyens pour y parvenir. Quand l'attente est très forte sur le travail, la frustration peut être encore plus forte : c'est cela qu'expriment les français. Et parallèlement, il n'y a pas de proposition d'une forme d'organisation du travail alternative à celle que l'on connaît actuellement, c'est pourquoi je parle d'impensé politique.

**Dans votre critique de l'organisation du travail et des nouvelles stratégies managériales, vous pointez la problématique du lien de subordination qui persiste selon vous, dans ces dernières. Pouvez-vous nous en dire davantage ?**

Ce que j'observe c'est que la révolte de Mai 68 venant de la base des salariés indépendamment des syndicats, est venue remettre en question les logiques d'organisation taylorienne et l'autoritarisme qui les accompagnaient. Depuis, comme les syndicats ne se sont jamais positionnés sur l'organisation du travail, ce sont les directions d'entreprises qui sont allées plus vite et ont essayé de repenser d'autres stratégies pour pouvoir maintenir leur **autorité** et leur **maîtrise** sur leurs salariés. Cela a donné le



**« Quand l'attente est très forte sur le travail, la frustration peut être encore plus forte »**

développement du management moderne dont on connaît les caractéristiques premières, c'est-à-dire une **individualisation** et une personnalisation de la relation de chacun à son travail (objectifs personnels, évaluations personnelles, primes individualisées) et l'idéologie qui s'en suit autour du dépassement de soi, de l'excellence, de la prise de risques, etc. Cela montre que c'est en réalité le patronat qui a l'initiative et qu'en face les syndicats - encore moins les salariés qui sont individualisés et pris dans une relation psychologisante au travail - n'ont pas le moyen de s'opposer ou de présenter des alternatives d'organisation du travail. Le patronat a eu le champs libre pour instaurer une nouvelle forme d'organisation du travail mais surtout une nouvelle idéologie du travail, au travers d'une personnalisation et d'une sur-humanisation. Pourtant, la dureté de la situation est violemment apparue au cours des années 2000 alors que se manifestaient de manière assez forte les questions du suicide au travail, du burn-out et du mal-être, qui se sont traduites

sur le plan politique par des lois sur le harcèlement moral, sur les risques psycho-sociaux, etc. On s'aperçoit alors que tout le monde n'y trouve pas son compte et on observe une sorte de deuxième vague où, de nouveau, le patronat est aux manettes : « on a bien compris le problème, tout ça ne va pas, on va libérer les entreprises ». Mais ce sont les patrons qui décident, **unilatéralement**, de libérer selon leur point de vue les entreprises. Il y a de nouveau cette **absence de volonté de mobiliser l'intelligence collective**.

## **Vous évoquez le concept de l'entreprise libérée, qu'en pensez-vous ?**

C'est à nouveau une invention managériale et patronale. L'idée, c'est la suppression d'une bonne partie de la hiérarchie et des directions opérationnelles pour confier, à des groupes de salariés, les responsabilités qui incombait auparavant aux identités qu'on supprime. C'est donc très bénéfique pour les directions, qui font des économies importantes, mais bien entendu il faut être sûr dans ces conditions-là d'arracher le consentement des salariés et d'être en mesure de **leur faire confiance**. D'où une logique que je trouve assez sectaire : soit les salariés acceptent les nouvelles règles du jeu, soit ils s'en vont. On va alors demander au salarié de se transformer en « follower » par rapport à son leader, incarné par le patron, qui va imposer sa vision. Le groupe « autonome » de salariés - qui va élire son propre leader interne - va ensuite être amené à prendre en charge la relation avec le client, la gestion du budget, la gestion des ressources humaines mais en fonction d'une organisation du travail qui est largement pré-établie. En somme, je pense que c'est une fois de plus la démonstration que les directions décident de façon unilatérale de ce que doit être l'entreprise, alors qu'elle n'est pas uniquement leur bien propre. Quand

**« soit les salariés acceptent les nouvelles règles du jeu, soit ils s'en vont.. »**

en 1998, le CNPF (Conseil National du Patronat Français) s'est transformé en Mouvement des Entreprises DE France (MEDEF), il a tout dit.

### **Dans l'entreprise libérée ainsi organisée, n'y a-t-il pas des salariés qui peuvent y trouver aussi leur compte ? Tout est-il critiquable ?**

C'est vrai que les salariés ont plus de micro responsabilités et une micro autonomie. Mais ce qui apparaît souvent, c'est qu'ils ont des **charges de travail** qui **augmentent** souvent énormément car ils ont à gérer des dimensions de leur travail qu'ils n'avaient pas à gérer auparavant. Souvent ça leur demande donc plus d'investissement, d'engagement et c'est vrai que ça peut être satisfaisant de ce point de vue là, mais se pose la question de la surcharge de travail et du salaire, car l'entreprise libérée ne se traduit pas, la plupart du temps, par des augmentations équivalentes aux responsabilités qui, elles, augmentent significativement. Il n'y a pas de révolution à la hauteur de la pseudo libération promise et on n'a pas le sentiment que le salarié puisse vraiment intervenir sur la définition des objectifs de l'entreprise et de ses étapes fondamentales. Par contre, ils sont de plus en plus impliqués. Quand on regarde les écrits des dirigeants, ce qui est important c'est autant le sentiment de liberté des salariés, que la vraie liberté qu'ils peuvent avoir. C'est quand même problématique. On est dans l'**idéologie** et le **storytelling**<sup>1</sup>.

### **Vous parlez dans votre travail de l'utilisation de la peur pour asseoir l'autorité, est-ce que le management psychologisant est une démarche similaire ?**

Oui, tout à fait. Dans le management moderne non libéré, j'ai observé que le changement permanent justifiait qu'on dise aux salariés : « vous ne pouvez pas savoir, c'est nous la direction qui détenons le savoir parce que tout change tout le temps et vous ne pouvez pas vous fier à votre expérience ». C'est une manière de

<sup>1</sup> Le storytelling est le fait de raconter une histoire à des fins de communications.



*« les salariés ont plus de micro responsabilités et une micro autonomie »*

disqualifier et de vulnérabiliser les salariés. Dans le management « libéré » soit disant, il est moins question de jouer sur la peur que de s'en remettre totalement, comme dans le principe de la secte, au patron. C'est marrant parce que le patron prétend s'en remettre aux salariés mais les salariés sont **totalemment dépendants du leader** et de sa vision.

**Votre regard engagé sur le travail vous a valu la levée d'un certain nombre de boucliers, notamment quant à vos positions sur la question du lien de subordination. Quels ont été les impacts de vos recherches dans le milieu du travail ? Quels retours en avez-vous eu ?**

Les organisations syndicales, l'inspection du travail, les avocats etc. Tous disent qu'on ne peut pas remettre en cause le lien de subordination car tout le salariat repose sur lui. Si on y met fin, on met fin au salariat, parce que c'est grâce au lien de subordination que le directeur est considéré comme responsable de

*« Il faut repenser l'entreprise en fonction des identités qui la composent. »*

la santé physique et morale de ses salariés. C'est grâce à ça qu'il y a un code du travail et que les salariés ont des droits, des garanties et des protections. Ce que j'ai à répondre à ça, c'est que ce n'est pas parce qu'on est dépendant de son employeur qu'on a le droit d'être protégé mais parce qu'on s'engage au sein d'une entreprise dans un travail qui expose à des fatigues, à des difficultés voire à des dangers physiques et mentaux, que l'on a le droit d'être protégé. Il y a là quelque chose à travailler et qui nous a échappé, parce que c'est anormal que les patrons soient considérés comme les entreprises. Il faut repenser l'entreprise en fonction des identités qui la composent et faire figurer à la direction, non seulement les représentants des salariés, de l'encadrement, de la direction mais aussi des consommateurs et des représentants des intérêts écologiques de la planète. Ce pourrait être une piste mais pour le moment, il y a une sorte de conditionnement idéologique qui fait que la plupart des acteurs, notamment syndicaux, considèrent comme un crime de lèse majesté contre le salariat, de remettre en cause le lien de subordination. C'est à mon avis, une erreur de jugement.

## L'entreprise responsabilisante, le modèle Nicomatic

**A Bons-en-Chablais, en Haute-Savoie, existe une PME spécialisée dans les composants électroniques, qui s'est lancée en 2012 dans l'aventure de l'entreprise libérée. En moins de dix ans, son effectif a doublé, passant à près de 200 collaborateurs sur le site de Bons-en-Chablais et l'entreprise « responsabilisante » semble avoir trouvé son rythme de croisière. Reportage**

Aux origines, déjà un fonctionnement atypique. A la tête de Nicomatic, deux frères, Julien et Olivier Nicollin, se partagent la direction, alternant tous les trois ans la gouvernance du site français. En 2011, alors que le plus jeune des deux frères se trouve dans l'une de leur filiale en Inde, il s'aperçoit que l'organisation de l'entreprise française est trop lourde et pas assez centrée client. « En somme, il constatait que malgré les évolutions notamment technologiques, on manageait toujours comme cinquante ans en arrière » raconte Stéphanie Camps, Directrice du développement de la Richesse Humaine (DRH). Il s'intéresse alors aux nouvelles formes de management, se laisse inspirer par les modèles d'entreprises libérées comme Favi en France et HCLT en Inde. Quand il revient à la direction du site français en 2012, il commence à implanter les premières mesures. « Ça ne s'est pas fait classiquement. D'habitude, il y a un grand discours de la direction générale et c'est déployé sur les managers. Là quand il est revenu, il a mis très peu de personnes dans la confiance mais il a lancé des mesures très concrètes. Par exemple, la suppression des badges et des places de parking attribuées, la mise à disposition des fournitures de bureau, des cartes de crédit et des véhicules de fonction etc. Il a mis en place de petites actions, **une manière de donner sa confiance** sans dire ce qu'il faisait. Le premier discours a été fait en 2015 seulement, quand nos dirigeants ont ré-échangé leur place. C'est Olivier Nicollin qui a fait le discours mais ça faisait déjà 3 ans que les salariés étaient habitués à **plus d'autonomie et de responsabilité** » explique Stéphanie Camps, qui arrivée en 2017 dans l'entreprise, n'a, elle, pas connu la transition.

**« On manageait toujours comme cinquante ans en arrière. »**





## Poudre de perlimpinpin.

*Dans une tribune publiée sur l'Echo, Aurélien Herquel\*, président fondateur du label Hu-Man, signe une critique acerbe des nouvelles techniques managériales censées apporter plus de bonheur aux salariés face à une croissance de la souffrance au travail. « Chiefs Happiness Officer », « Chief Sustainable Officer », « consultants en entreprises agiles ou même libérées » ? « De la poudre de perlimpinpin » écrit-il. Pis, alors que les entreprises investissent selon lui dans « du cosmétique », ces injonctions au bonheur pourraient, même, avoir des effets pervers voire dangereux en plus de leurs « bienfaits quasi nuls ».*

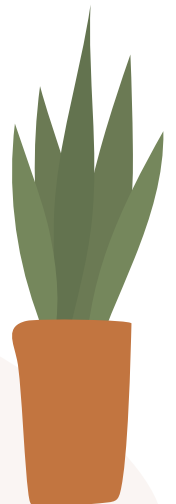
*\*Après le décès d'un collègue, n'ayant supporté le stress d'une restructuration, Aurélien Herquel s'interroge sur la déshumanisation au travail. Une réflexion qui le mènera à créer le label Hu-Man qui souhaite développer l'humain dans les relations au travail, au travers de 10 principes.*

## Moins de process, plus de terrain

Pour celle qui n'avait expérimenté jusqu'alors que des organisations classiques, l'entreprise libérée est une grande première. « Mais c'était vraiment un choix de carrière, ça correspondait totalement à mes attentes » confie t-elle. Des attentes humaines, avant tout. Car son rôle de DRH, comme beaucoup des rôles hiérarchiques de l'entreprise, a connu de véritables changements. Oublié (ou presque) l'administratif, la mission de DRH vue chez Nicomatic relève beaucoup plus du terrain, de la réflexion et de l'adaptation à chaque situation. « Par exemple lorsque quelqu'un nous quitte, on a un processus d'off-boarding qui consiste à accompagner le collaborateur à quitter l'entreprise. On est limite là jusqu'à ce que la personne trouve un autre travail : pour moi c'est ma conception de l'humain, ce n'est pas qu'une histoire administrative. Autre exemple, comme certaines équipes n'ont pas de manager, je travaille avec elles sur comment intégrer les processus liés auparavant aux managers, comme « comment réaliser un entretien individuel », « comment répartir les enveloppes de rémunération », etc. Ce sont des choses que je ne faisais pas du tout auparavant : j'avais un seul process qui était le même pour tous les managers. Là, tout est un peu individualisé, on réfléchit plus à savoir pourquoi on fait les process plutôt que de les appliquer bêtement. Il y a **beaucoup plus de sens** et aucun process uniformisé, même si le résultat, lui, est uniformisé. » L'entreprise compte donc très peu d'indicateurs. La plupart viennent d'en bas - chaque équipe crée ses propres indicateurs - sauf les 6 indicateurs stratégiques qui sont définis par la direction.

## Le manager jardinier

Par ailleurs, si les postes de manager ont été réduits suite à cette réorganisation - de 10, ils sont passés à 4 - c'est en partie parce qu'elle a favorisé, par exemple, l'émergence de 6 mini-usines, où « **c'est celui qui sait, qui fait** ». Deux d'entre elles fonctionnent en autonomie totale et la hiérarchie a globalement été allégée, pour évoluer vers des postes





plus axés sur l'**accompagnement** que sur le contrôle. Grégory Toffoli, manager chez Nicomatic, en atteste. Dans l'entreprise depuis 13 ans, comme technicien qualité, il est devenu en partie manager en 2012, en participant au développement du lean management dans l'entreprise, avant d'évoluer et de signer en bas de mail aujourd'hui « performance collective leader ». Un titre qui en dit long sur l'esprit du poste qu'il occupe. « C'est un rôle de manager jardinier. **On part du principe que la graine est bonne et que c'est son environnement qui compte.** Le rôle du manager, c'est donc de travailler les environnements pour que les gens soient bien et puissent faire leur travail dans de bonnes conditions, en leur permettant d'être accompagnés mais aussi d'être autonomes. On travaille beaucoup sur l'auto-management, c'est là où j'interviens d'ailleurs le plus » explique Grégory Toffoli. C'est aussi possible car le manager a en charge trois équipes métiers, parmi les plus autonomes : la finance, l'informatique et le commercial. « Je ne les vois quasiment pas, on se voit quand on a besoin. En fait, on s'est mis d'accord dès le départ sur ce qu'ils attendaient du manager, c'est une vraie **co-construction.** » Si bien que son rôle au quotidien, c'est beaucoup de « terrain et d'informel » à base de « communication », « d'écoute », « de compréhension » et « de questionnements ». « Je me mets à leur service et leur pose beaucoup de questions » poursuit le manager, pour qui « le chemin est plus important que le résultat ». Noël Gestalder, responsable d'exploitation informatique en poste depuis 7 mois, confirme. « **Ici le manager c'est plus celui qui va faciliter les choses.** Faciliter quand il y a des blocages, faciliter les relations, faciliter l'accès à l'information... Mais le mien



### GreenMarketing.

Face à l'urgence climatique, les entreprises vont devoir se mettre au pli de l'écologie. Pourtant, dans un article du Harvard Business Review, on apprend que la vice-présidente de la Coca Cola Company (Bea Perez) a déclaré que l'entreprise ne pourrait se passer de bouteilles en plastique car cela se répercuterait sur les ventes... Pour quelques minutes plus tard tomber sur une photo de la secrétaire de l'association Climate Chance, postée sur LinkedIn, montrant des couverts en plastique, normalement interdits depuis le 1er janvier dernier... Avec la mention « réutilisable ». Imaginatifs, ces industriels (mais ça dépend quand) !



n'est pas directif. Chacun a ses objectifs, avec des objectifs généraux et un cadre quand même, mais le rôle du manager n'est pas d'atteindre ces objectifs, il est de faciliter le travail pour que chacun puisse donner le meilleur. »

### Un autre engagement

Selon lui, ce qui change fondamentalement dans l'entreprise responsabilisante, « c'est le fait de ne pas se reposer sur les autres pour des choses qui sont de son domaine de responsabilité. Ça a un effet positif, dans le sens d'**une plus grande implication** parce qu'on sait que personne ne va réparer ce qu'on ne fait pas. L'effet négatif par contre c'est peut-être un stress accru. Moi, je ne le sens pas trop mais c'est tout à fait possible parce que tout le monde n'est pas à l'aise avec cette notion de responsabilité. » Comme toute organisation, l'entreprise responsabilisante version Nicomatic a ses dysfonctionnements. Pourtant, difficile d'en avoir l'écho de la part de ses collaborateurs. Seul Noël les évoque avec la distance caractérisée par son arrivée récente : « Pour moi c'est un système qui marche très bien, mais il faut absolument qu'il y ait une forme d'amélioration continue, basée sur la communication, sans quoi, l'organisation finira comme toutes les autres. »



### Vive la parité !

On fait dire ce qu'on veut aux chiffres et il faut les prendre avec quelques pincettes. Il en va de même pour le Global Gender Gap report, édité chaque année par le Forum économique mondial, censé analyser l'évolution de la parité dans plusieurs milieux confondus. Il n'empêche... Selon son dernier rapport, la parité économique aurait reculé dans le monde entier, si bien qu'il faudrait attendre... 256 ans pour que les égalités hommes-femmes, tant en matière de salaire que de leadership économique, s'effacent. Autant dire, jamais !

**« Il faudrait attendre...  
256 ans pour que les  
égalités hommes-femmes  
[...] s'effacent. »**



[www.ask-n-get.com](http://www.ask-n-get.com)