

VIE PROFESSIONNELLE

Manager sans imposer

Ses pionniers l'appellent l' « entreprise libérée ». L'idée : revoir l'organisation pyramidale du travail pour insuffler du sens, de la motivation mais aussi de la productivité.

Par la peine de chercher son titre : sur sa carte de visite ne figurent que son nom, son numéro de téléphone et son e-mail. « Aujourd'hui, je n'ai plus de bureau, plus de titre ni d'assistante », sourit Alexandre Gérard. L'ancien PDG du groupe Chrono Flex n'a pas quitté l'entreprise pour autant. Mais aujourd'hui, il préfère juste se définir comme un « animateur ». « En 2009, quand nous avons été touchés par la crise de plein fouet, j'ai

compris qu'on ne pouvait plus travailler comme avant, se souvient-il. En 12 ans d'existence, nous étions passés à 300 collaborateurs sans prendre le temps de réfléchir à notre mode de fonctionnement. » Une rencontre avec Jean-François Zorbrist va changer sa vie : l'ex-PDG de la fonderie Favi, inspiré par les travaux d'Isaac Getz, avait décidé de supprimer les échelons hiérarchiques de son entreprise. « Tout est décloisonné. Aujourd'hui, ce

sont les salariés qui recrutent leurs collègues par exemple. Ils n'ont plus de manager mais des "team leaders" qu'ils choisissent. Cela fait cinq ans que j'ai pris ce chemin, sans regret. »

Faut-il dépeussier le management ? Bernard Marie Chiquet, fondateur du cabinet iGi, en est aussi convaincu. « Il faut absolument revoir notre modèle vieux d'un siècle. »

L'holocratie, une nouvelle gouvernance

Depuis sept ans, cet ancien PDG reconverti dans le conseil se passionne pour l'holocratie. « C'est une nouvelle gouvernance qui permet aux entreprises de fonctionner différemment, explique-t-il. Il n'y a plus de manager car chaque collaborateur se voit définir des "rôles", c'est-à-dire des zones d'autorité où il est libre. » Parmi les avantages observés : des salariés plus engagés. « Il y a un avantage évident sur le plan humain car pour se motiver, il faut une inégalité intrinsèque entre les individus. A partir du moment où il y a un modèle pyramidal, cela ne marche plus. »

« Ces points de vue participent de l'entreprise libérée que l'on peut appréhender de plusieurs façons, résume le consultant en organisation Bruno France-Lanord. On appelle cela aussi le "principe de subsidiarité". On confie des responsabilités à l'échelon le plus bas et le plus proche possible de l'action. Quant au manager, il se place en retrait pour accompagner plutôt que pour diriger. » « N'importe quelle entreprise peut s'y mettre en théorie, prévient Luc Teysier d'Orfeuill, fondateur de Pygmalion Communication. Ce-

pendant, il faut à la fois que les collaborateurs soient prêts à s'investir pour être davantage responsabilisés et que les managers soient prêts à lâcher leur statut pour embrasser un nouveau rôle. » Mais il décrit, au final, des organisations plus saines et plus productives. « En supprimant les enjeux de pouvoirs pour décrocher les postes de managers, l'entreprise se libère de petits jeux politiques par exemple. Et par ailleurs, les salariés sont plus motivés et plus productifs. » Alexandre Gérard l'a observé. « Nous avons embauché 80 personnes depuis deux ans et multiplié par quatre nos résultats en 2013 par rapport à l'année précédente, se félicite l'animateur du groupe Inov-On. Quand on crée un environnement suffisamment bienveillant, l'entreprise est aussi plus performante sur le plan financier. »

■ CÉLINE CHAUDEAU

EN SAVOIR PLUS

ALIRE

- « Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises », de Isaac Getz et Brian Carney, éditions Flammarion, 2013, 421 pages, 22,90 €.
- « Vers une entreprise libérée », de Bruno France-Lanord et Claude Vannier, éditions L'Harmattan, 2014, 182 pages, 18 €.
- « Une nouvelle technologie managériale : l'Holacracy », de Bernard Marie Chiquet, éditions iGi Partners, 2013, 110 pages, 25 €.

À CONSULTER

- Le blog du groupe Inov-On : liberation-entreprise.org/note-aventure

L'AVIS DES INTÉRESSÉS



(DR.)

Sylvain PINEAU

ancien manager chez Poult, fabricant de biscuits à Montauban (Tarn-et-Garonne)

« Je suis dans l'entreprise depuis 10 ans mais mon statut n'est plus du tout le même. Avant, j'étais responsable de service. Je faisais beaucoup de reporting, de communication verticale avec les équipes et d'entretiens individuels très normés avec mes collaborateurs. Jusqu'au jour où nous avons décidé de "libérer" l'entreprise et, à travers cela, les initiatives de nos 400 salariés. Depuis 2007, chacun peut désormais faire les choses à sa manière, de façon autonome et responsable, sans avoir un chef derrière. Il y a aussi une transparence totale sur les chiffres et les résultats pour que chacun soit conscient des enjeux. Cela passe par la confiance et la proximité. Résultat : je suis passé d'un statut de manager à un rôle d'animateur qui consiste plus à aider les collaborateurs à progresser. Tout le monde s'y retrouve. Comme l'équipe prend beaucoup de décisions sans passer par moi, j'ai également du temps pour autre chose. Il y a plus d'engagement et de motivation chez tout le monde. L'agroalimentaire se résume souvent à des chaînes de production assez dures et rébarbatives, mais nous avons réussi à dépasser cela, à casser les codes et à nous le rendre au centuple ! »



(Jérôme Sevrette.)

Isabelle BAUR

présidente du directeur Scarabée Biocoop à Cesson-Sévigné (Ille-et-Vilaine)

« En 32 ans d'existence, notre coopérative a beaucoup grandi et nous avons réfléchi à comment mieux répartir les pouvoirs au sein de la structure pour nos 130 collaborateurs. Pour cela, nous avons cherché un modèle d'organisation qui permettrait de supprimer des niveaux de management pour remettre l'humain au centre. C'est une coach qui m'a parlé de l'holocratie, qui permet de remplacer le management vertical par un autre process, très rigoureux, mais permettant de redistribuer le pouvoir. Après avoir proposé l'idée à nos managers, nous nous sommes lancés en février. Concrètement, un collaborateur n'a plus besoin de l'aval d'un manager pour formuler une proposition. Personne n'est enfermé dans son secteur et les propositions créatives peuvent venir de partout. A ce jour, on a déjà résolu plus de 2 000 "tensions", c'est-à-dire amélioré des points d'organisation. Pour certains managers, ce n'est pas évident. Mais ceux qui ont lâché prise sont ravis d'être soulagés de certaines tâches un peu fastidieuses. Nous avons confiance : on observe déjà que les salariés sont plus engagés, épanouis et motivés ce qui, à terme, devrait aussi améliorer la productivité de l'entreprise. »



Inspiré par les travaux d'Isaac Getz, l'ex-PDG de la fonderie Favi avait supprimé avec succès les échelons hiérarchiques dans son entreprise. (LP/Philippe Lavielle)

LES MESURES À PRENDRE

■ Regarder l'état de son entreprise.

Quelle que soit sa taille, une première étape consiste à établir un « diagnostic ». Quelle est la santé financière de l'entreprise ? D'où viennent les propositions ? Les salariés sont-ils engagés ?

■ Choisir une démarche.

Avant de « libérer » l'entreprise, il est primordial, avec des livres ou des consultants, de définir un nouveau modèle et le rythme de son déploiement.

■ Associer les intéressés.

Aucune révolution ne sera possible sans avoir sondé ses collaborateurs, managers comme salariés, pour savoir s'ils veulent jouer le jeu. Se faire accompagner. Si tout le monde est d'accord, il peut être pertinent de se faire aider par un cabinet spécialisé dans la libération des organisations.

Le Parisien ÉCONOMIE

• Le Parisien libéré •
25, avenue Michelet
93408 Saint-Ouen Cedex
Tél. 01.40.10.30.30
Société par actions simplifiée
Commission paritaire n°0120C85979
Président : Intra-Press
représenté par Jean HORNAIN
Président associé : Intra-Press
Jean HORNAIN,
Directeur de la publication
Eric HERTELOUP,
DGA et éditeur
Stéphane ALBOUY, Directeur
des rédactions du « Parisien »
et « Aujourd'hui en France »

RÉDACTION

Responsable de la rédaction :
Bénédicte Alaniou
baianiou@leparisien.fr
Editing et réalisation : Philippe Bouvier
pbouvier@leparisien.fr
Rédaction : Agence Accroche-Press,
Chloé Coursaget, Charlotte Robinet

PUBLICITÉ/AMAURY MEDIAS

Directeurs généraux adjoints :
Anne Browaeys, 01.41.04.97.61
Philippe Fromantin, 01.40.10.53.02

PUBLICITÉ COMMERCIALE

Directeur commercial :
Roland Aouizerate, 01.41.04.97.78
raouizerate@amaurymedias.fr

ANNONCES EMPLOI

Directeur de la publicité :
Muriel Petit, 01.40.10.53.22
mpetit@amaurymedias.fr

IMPRESSION

Sicavac Saint-Ouen (93400)

ABONNEMENT

Le Parisien : 0.811.875.656
(côté d'un appel local)