

De plus en plus d'entreprises se libèrent

RESSOURCES HUMAINES L'idée ? Une confiance presque totale dans les travailleurs

- Decathlon expérimente ce nouveau principe d'organisation.
- Des administrations fédérales envisagent aussi de l'adopter.

REPORTAGE

Je veux voir le directeur ! » Un client mécontent qui se mettrait à hurler dans le Decathlon de Namur n'aurait pas à chercher bien loin pour voir un responsable. Ici, pas question pour le directeur du magasin d'aller s'enfermer dans un bureau à l'abri des regards des clients ou des employés. D'ailleurs, il n'y en a pas. Ni de bureau fermé, ni de directeur.

« Quand notre directeur général est parti, on a décidé de ne pas le remplacer. A la place, on a désigné quatre personnes pour la structure et les rôles se sont répartis avec le temps », explique l'un de ces « co-leaders », François Bruliau, vareuse aux couleurs de l'enseigne sur le dos. Voici un peu plus de deux ans, le Decathlon de Namur s'est engagé dans la voie des « entreprises libérées ». Un des nombreux nouveaux principes d'organisation qui pullulent dans les entreprises belges et du monde entier : Decathlon, donc, mais aussi NRJ-Nostalgie, Kiabi ou encore plusieurs SPF ; la banque BNP-Paribas Fortis s'est penchée sur la question...

Un avant-goût du chaos ?

Quels liens ces grosses boîtes ont-elles rompu pour se libérer ? Tout repose en fait sur un principe : celui de la confiance. « La fameuse phrase "la confiance n'exclut pas le contrôle" est un non-sens du point de vue du bon sens », juge Isaac Getz, professeur à l'école de commerce ESCP Europe et auteur de *L'entreprise libérée. Vous donnez de la liberté et de la responsabilité*.

Du travailleur de base jusqu'au CEO, chacun est tout simplement traité comme un adulte à même de prendre les décisions qui le concernent directement. « Comme dans sa vie privée », illustre Isaac Getz. Théoriquement, cela peut aller de l'achat des stylos ou d'un logiciel à la mise en place de procédures complexes. Un avant-goût de l'anarchie ?



Depuis que le magasin applique la méthode de l'entreprise libérée, il n'y a eu ni licenciements ni démissions. © DOMINIQUE DUSCHESNES

Chez NRJ-Nostalgie, on se fait épauler par des conseils externes pour changer. Decathlon Namur s'est lancé dans l'aventure après un travail de coaching de ses responsables, sans grosse rupture, mais sans trop de cadre. « On a eu deux ans un peu chaotiques de déconstruction de ce qu'on faisait auparavant », admet François Bruliau, de chez Decathlon. Les vendeurs confirment. Place désormais à la reconstruction. Aujourd'hui, « certaines démarches ne sont pas toujours

comprises. On a décidé de laisser aux équipes choisir qui pourrait profiter d'une prime au mérite. Mais ça n'a pas vraiment marché. Le sens de la prime, tout particulièrement, n'était pas compris. »

Le rêve des adeptes ? Créer plus d'efficacité et de bonheur au travail. « Gagner plus d'argent, ce n'est pas le but, nuance Isaac Getz. Mais on constate que les entreprises libérées ont plus de productivité. » Chez Decathlon, on ne parle pas trop de chiffres.

La « libération » s'est surtout traduite par une plus grande souplesse dans les horaires, une liberté (toute relative) laissée au vendeur pour organiser son rayon ainsi que l'encouragement de montage de projets – le magasin organise des événements sportifs. Pas le grand chambardement non plus.

Vient avec cela une meilleure écoute et valorisation des compétences, surtout chez les grands et petits chefs. Stéphanie Marchand a « réécrit tout son mé-

ENTREPRISE PIONNIÈRE

Chronoflex, sauvée de la crise en 2009

Chronoflex, « libérée » depuis 2009, est souvent citée parmi les entreprises pionnières en la matière. Au bord du gouffre dans le sillage de la crise financière de 2008, la société s'est sauvée en se réorganisant par le biais de « salariés volontaires » et autres « capitaines » choisis dans le cadre d'un processus de décision collégial. A l'accueil téléphonique de l'entreprise, située à Saint-Herblain près de Nantes, on reste enthousiaste. « Nous sommes plus que jamais une entreprise libérée », s'enthousiasme la préposée. « Notre patron continue de donner des conférences dans toute la France ! »

B.J.

tier ». « Je savais que j'aimais transmettre des savoirs mais, désormais, j'ai un poste qui correspond parfaitement à ce pour quoi je suis douée. Et je suis vendeuse un jour par semaine », explique celle qui est chargée de la culture d'entreprise, tout en s'occupant des formations et du

commerce numérique du magasin.

Cela s'est accompagné d'un nivellement des niveaux hiérarchiques, le très à la mode « management horizontal ». « Notre coach n'est plus réellement un chef de rayon. Il nous aiguille davantage sur nos projets, nos envies », partage, enthousiaste, un vendeur nommé Mathieu. Son collègue ricane un peu : « maintenant, on a des coaches, dit-il, en mimant les guillemets avec ses doigts. Ça reste nos responsables, hein ! »

Plus de responsabilités, salaires identiques

« Ils ont tout à gagner, continue le travailleur méfiant, qui garde un œil à gauche puis à droite avant de s'exprimer. Ils nous donnent davantage de responsabilités mais sans le salaire qui suit. Notre travail a évolué mais, sur notre contrat, on est toujours vendeur à 10 euros de l'heure. » Ce grand sceptique ne reviendrait cependant pour rien en arrière. Il y a quand même moins de pression. Et plus de plaisir.

Les 85 salariés de l'enseigne namuroise ne suivent donc pas tous le mouvement au même rythme. La direction dit accepter la nature humaine telle qu'elle est, avec ses esprits critiques, ses réfractaires, ses fainéants... En trois ans, le magasin jure n'avoir connu aucun licenciement ni démission liés à son nouveau fonctionnement. Mais, dans les entreprises libérées, les nouveaux venus sont priés d'adhérer à la méthode. Si c'est le cas pour une bonne partie des candidats, il ne s'agit pas la totalité. ■

PAULINE HOFMANN

l'expert Isaac Getz : « Les managers doivent aimer leurs employés »

ENTRETIEN

Le professeur Isaac Getz enseigne le leadership à l'ESCP Paris-Europe. Il est le théoricien de l'entreprise libérée.

Avec le principe de l'entreprise libérée, tous les travailleurs partagent une « vision » de l'entreprise. Que faire des personnes qui ne souhaitent pas

d'avantage s'impliquer ?

S'il n'y a pas cette adhésion, les gens ne peuvent pas décider quelle est la meilleure action à entreprendre pour réaliser cette vision. Une chose essentielle dans la « libération » consiste donc à élaborer, par le leader de l'entreprise, la vision, et la partager, ou la coconstruire avec des salariés. Alors que faire des

gens qui ne voient le travail que comme un gagne-pain ? On pourrait se dire qu'on va les exclure mais cela va à l'encontre du respect. Plus respectueux est de trouver avec eux le rôle au sein de l'entreprise, dans lequel la prise d'initiatives est moins nécessaire. On libère l'entreprise avec la majorité qui le veut mais on respecte tout le monde.

Quelles sont les méthodes pour « libérer » son entreprise ?

Chaque entreprise est un cas particulier. Il ne faut pas partir du principe qu'il y a des méthodes. Si une personne venait avec tous les outils, elle éliminerait la responsabilité du CEO et aiderait à mettre cela en place. L'idée, c'est que les managers doivent devenir des personnes qui aiment leurs employés et il n'y a pas de méthode pour l'amour. Souvent, les patrons ne parviennent pas à aimer les gens, pour des questions d'ego, de lâcheté. Or, 80 % de la réussite reposent sur les patrons et leur attitude.

Cela va-t-il forcément de pair avec la fin de la hiérarchie verticale ?

Si les managers arrivent à donner une complète liberté d'initiatives aux salariés avec 17 couches hiérarchiques, pourquoi pas ? Il ne s'agit pas de supprimer ou non la hiérarchie, mais il faut réfléchir au mode d'organisation qui donne confiance, au modèle à mettre en place. Cela concerne aussi les fonctions de support qui sont souvent autant de chefs qui contrôlent les activités des salariés.

Il existe des cas où la libération de l'entreprise a été concomitante avec la suppression d'emplois. Existe-t-il un lien entre les deux ?

Il existe en effet des cas de « freedom washing », c'est-à-dire faire passer des décisions socialement difficiles en se cachant derrière des « libérations d'entreprises » de pure façade. Plus courant est le cas où la libération a contribué à une très forte augmentation de la productivité ce qui, au premier regard, devrait réduire le nombre de postes requis. C'est vrai, sauf que, dans les entreprises libérées, ces personnes ne partent pas mais se redéploient

d'elles-mêmes vers d'autres activités. Et comme ces entreprises sont généralement en croissance organique, ce n'est pas compliqué. Cela dit, ces sociétés n'évoluent pas dans un monde économique parallèle. Elles subissent aussi les crises, comme celle de 2009. Dans ces cas, elles informent et impliquent des salariés dans des choix difficiles. On doit traiter les gens comme des adultes : ils sont capables d'entendre et d'agir dans les cas les plus durs. C'est mieux que les subir. ■

Propos recueillis par P. HM



Isaac Getz.

© D.R.

LE VIF l'express

BAUDOUIN SA DIPLOMATIE SECRÈTE

25 ans après sa mort, révélations sur l'influence du roi

20001807

FOCUS LE JUSTE PRIX ?

LE VIF l'express

LES NOUVELLES EXPRESSIONS DE MONSIEUR DICTIONNAIRE

10,95€ SEULEMENT !

LIVRE

LE VIF l'express

EN VENTE MAINTENANT

EN LIBRAIRIE OU VIA L'APPLI LE VIF/L'EXPRESS

POUR NE RIEN VOUS CACHER