

Autogouvernance : l'entreprise libérée Europamiante réinvente les RH

Les Echos Executives

Vendredi 28 août 2020

L'entrepreneuse Carine Rouvier a fait passer son entreprise de désamiantage d'un modèle pyramidal à l'autogouvernance. Une aventure humaine qui mène à la suppression des liens hiérarchiques et à la transparence des salaires.

En juin 2017, les salariés d' Europamiante sont réunis par leur dirigeante, qui leur explique sa volonté de libérer l'entreprise. Une décision qui va bouleverser leur quotidien. Cela fait déjà plusieurs mois que Carine Rouvier réfléchit à des solutions pour faire face à deux défis. Le premier est la fin du marché du désamiantage, qui a une durée de vie qu'elle estime à dix ou quinze ans avant que les chantiers ne s'arrêtent. Le deuxième est plus classique : après huit ans de croissance, l'entreprise compte 120 salariés et connaît un « effet silo », qui dégrade la communication entre les équipes et pèse sur la relation clients.

C'est au sein des rencontres du club de dirigeants APM que Carine Rouvier commence à s'intéresser à l'entreprise libérée. Quand elle se lance dans l'aventure, les réactions au sein d'Europamiante sont contrastées. « Dans les mois qui ont suivi, j'ai perdu quelques salariés qui étaient déstabilisés par le fait de ne plus avoir de chefs », se rappelle la dirigeante, qui y était préparée : les entreprises qui se libèrent perdent en général entre 5 % et 10 % de leurs salariés, qui s'excluent d'eux-mêmes du nouveau modèle.

Une adaptation parfois difficile

Les salariés en manque de hiérarchie ne sont pas les seuls à être mal à l'aise : les chefs, destitués de leur statut, ont aussi du mal à s'adapter. « Au bout d'un an, je me suis rendu compte que les directeurs attendaient que je fasse marche arrière. Mais je ne ferai pas marche arrière parce qu'aujourd'hui, je vis avec mes valeurs », tranche la dirigeante. Elle met en place un conseil des experts, réunissant les anciens chefs, qui a pour objectif d'accompagner la croissance de l'entreprise. Et petit à petit, l'autogouvernance se met en place.

Les salariés s'organisent en équipes de douze à vingt personnes, rassemblant commerciaux, conducteurs de travaux, chefs de chantier, opérateurs et secrétaires. A leur tête, on ne trouve pas de leaders mais des porte-parole. Chacun peut ensuite s'attribuer des rôles avec l'aval de ses pairs. « Un de nos électriciens est aussi le recruteur de son équipe. Depuis deux ans, je travaille avec lui pour le faire monter en compétence sur la partie RH », illustre Carine Rouvier. Qui concède que si les équipes sont enthousiastes à l'idée d'embaucher, il est encore difficile pour elles de mettre fin à la période d'essai de quelqu'un qui ne leur convient pas.

Une grille de salaire transparente

Pour la dirigeante, deux étapes restent encore à franchir pour que l'autogouvernance soit totale. La première est la suppression des évaluations annuelles, qui doivent selon elle être remplacées par des autoévaluations, réalisées en échangeant avec ses collègues et ses clients. La seconde est la transparence des salaires. « Il faut une grille objective pour qu'il n'y ait pas d'augmentations à la tête

du client. Pour cela, je vais créer un conseil économique et social, qui réunira les porte-parole des équipes et les experts. »

Côté gestion des carrières, les salariés ont déjà la main : s'ils souhaitent changer de poste, ils doivent s'assurer du soutien de leur équipe et trouver quelqu'un pour les former. Ils ont aussi l'opportunité de mener des projets ambitieux. Fin 2019, une commerciale a ouvert une agence Europamiante à Compiègne, la troisième du groupe. Un autre salarié est à l'origine d'une nouvelle filiale, en cours de création, qui va proposer du transport de matières dangereuses. Une activité que gère déjà Europamiante pour ses propres besoins.

Quant à Carine Rouvier, elle garde sa casquette de représentante légale de l'entreprise, mais se consacre de plus en plus au soutien des projets en interne, tout en continuant à nourrir la vision stratégique d'Europamiante. Elle a déjà commencé à préparer l'après-Covid 19 avec ses équipes : « J'étudie le rachat d'entreprises en difficulté. Notre objectif est de nous diversifier, leur objectif de sauver des emplois. » La dirigeante s'est libérée, mais pas de son sens aigu des affaires.

Camille Prigent