

Une entreprise « libérée », sans petits chefs !

Octave, une entreprise d'Angers de 60 salariés, spécialisée dans les solutions e-commerce et logicielles, fonctionne quasiment sans hiérarchie. Du moins sans petits chefs. Explications.

LA FRANCE DES SOLUTIONS Reporters avec d'Espoirs

L'histoire

La lumière entre à flot dans les vastes locaux d'Octave, à l'espace Patton, à Angers. La porte du bureau de Michel Perrinet, PDG, est grande ouverte. « J'ai encore un bureau à part. Il représente mon dernier signe de pouvoir. Dois-je le remettre en question ? Pour l'instant, je n'ai pas la réponse. »

Susciter le désir

Voilà le genre de question, surprenante, qu'on se pose désormais dans l'entreprise qui se veut « libérée ». Comment en est-on arrivé là ? Tout est parti d'une visite de Michel Perrinet chez Chronoflex, en décembre 2014, à Nantes. Cette entreprise « libérée » emploie 200 salariés à la fabrication de flexibles hydrauliques. « Notre coach d'entreprise me l'avait suggéré. J'y ai trouvé une réponse alternative au modèle hiérarchique établi (lire par ailleurs). Un vrai déclic. »

En février, il en parle au comité de direction. « Il me fallait le feu vert. Pas question d'imposer mais d'insuffler. » Au mois d'avril, Michel Perrinet organise un séminaire de deux jours, dans une belle propriété de Baugé, pour les 17 managers intermédiaires. Il offre le livre d'Isaac Getz, l'inventeur et promoteur du concept, et en laisse



Un séminaire de deux jours, à Baugé, en avril dernier, a réuni les dix-sept managers intermédiaires. Il a vraiment lancé le mouvement.

traîner à l'accueil de l'entreprise. « Ils sont partis comme des petits pains. J'avais suscité le désir. »

Il sent qu'il se passe quelque chose. « J'avais des engagés et des sceptiques. Ces derniers ont accepté de laisser faire, de suivre l'intuition du patron. » Les choses bougent. En juin, un réseau social d'entreprise voit le jour, sorte de Facebook d'entre-

prise où tout le monde peut se parler. Des groupes de travail se mettent en place spontanément. Le comité de direction s'ouvre à tous. Il n'y a plus d'organigramme, mais une cartographie des métiers et des compétences...

Premiers bénéficiaires

Résultats : les délais de traitement sont réduits ; la satisfaction des clients

s'avère plus importante ; les blocages disparaissent. « Les salariés savent désormais que c'est possible, qu'ils peuvent décider. Ils se libèrent. » Michel Perrinet reste cependant prudent : « Nous n'en sommes qu'au début. Les grosses avancées sont devant nous. »

Dossier réalisé par
Jean-Michel HANSEN.

Ces salariés ont recruté leur collègue



Thomas et Anne-Laure : « Nous avons recruté Marion pour ses compétences et parce que nous allons nous entendre. »

Thomas et Anne-Laure, consultants en web marketing, ont participé au recrutement de leur collègue Marion (au centre sur la photo). « Nous avons défini le poste, publié l'annonce et fait les entretiens. Au final, nous avons sélectionné deux personnes. Notre manager et notre PDG ont fait le choix final. »

Pour les deux « recruteurs », voilà l'exemple le plus parlant qu'ils viennent de vivre, grâce à la culture de l'entreprise libérée. Ils n'y voient que des avantages. « On nous a fait confiance. Nous avons recruté quelqu'un avec qui nous allons nous entendre. Ce n'est pas quelqu'un qui nous a été imposé. Cela facilite

tout. »

Ils apprécient le changement. « On se sent libéré d'une certaine pression hiérarchique, responsable et acteur. Cela donne de l'élan. Des idées neuves surgissent pour faire performer l'entreprise. Sans compter le bien-être au travail. »

Yohan, directeur d'un service, avoue qu'en six mois, c'est le jour et la nuit. « Avant, je portais un poids sur mes épaules, à être toujours sollicité. Là, ils prennent le relais. Je me sens nettement mieux. » Il trouve qu'il y a peut-être trop de réunions. « Nous cherchons encore nos marques pour trouver le bon équilibre. »

« A moi de donner les valeurs et le cap »

Michel Perrinet, vous êtes le patron et c'est vous qui avez impulsé le mouvement. Pourquoi ?

L'entreprise n'a cessé de grossir pour atteindre les soixante salariés. Je craignais de perdre en agilité, en souplesse et en réactivité. D'où mon intérêt pour cette culture de l'entreprise libérée.

Comment fonctionne ce concept ?

D'un modèle hiérarchique établi, on passe à une autonomie de décision par les opérationnels. C'est la personne la plus proche du problème qui décide et non pas son supérieur. Ce dernier doit lui fournir tous les éléments qui lui permettent de prendre la décision. Cela modifie profondément le rôle du manager qui abandonne une forme de pouvoir au profit d'un rôle de leader nourricier. Celui qui donne les moyens de décider, de travailler et de progresser.

Quelques exemples concrets ?

Deux services de l'entreprise ont décidé de fusionner cet été. Je le



Michel Perrinet : « Cette culture permet de libérer le potentiel individuel de chacun, au service de la performance collective de l'entreprise. »

souhaitais depuis longtemps et là, cela s'est fait spontanément, sans que je sois à la manœuvre. Une entreprise libérée permet de libérer le potentiel individuel de chacun, au service de la performance collective de l'entreprise. A moi, PDG, de donner le cap et les valeurs à respecter.

Une réunion, une manifestation, un spectacle à annoncer ?

Pour paraître dans Ouest-France et sur les sites maville.com et ouest-france.fr saisissez votre info sur Infolocale.fr