

# Des entreprises libérées pour des employés heureux

- > **Management SIG** à Genève a repensé ses locaux et teste les horaires à la carte
- > La société Liip mise sur l'autonomie des employés. Chez Loyco, la contrainte horaire n'existe pas

## Le travail revisité

Un nombre croissant de sociétés – mais également d'administrations publiques – cherchent de nouvelles façons de travailler. Elles utilisent des modèles innovants. Certaines misent sur la confiance, le bien-être et la responsabilité des employés. De nouveaux espaces de travail ont également fait leur apparition, en favorisant l'autonomie tout en facilitant les interactions. Découverte en cinq épisodes.



ILLUSTRATION ORIGINALE DE WAZZANI

## Ghislaine Bloch

Quelques échecs d'entreprise romands, certes encore minoritaires, ont opté pour une organisation dite «libérée» de leur société. Considérant le système traditionnel de contrôle et de commandement des salariés comme archaïque, ils ont mis sur pied des modèles de employés en leur offrant plus de liberté. Car plus heureux, ils gagnent en rentabilité.

C'est le cas, par exemple, des Services industriels de Genève (SIG). La régie publique autonome, forte de 1700 salariés, a introduit le projet «Équilibres» auprès de 100 collaborateurs. «Le taux de satisfaction a été supérieur à 80%. Nous étendons désormais le projet à 600 employés», explique Christian Brunier, directeur général de l'entreprise.

«Nous avons introduit un tel système afin de rester attractif auprès de la jeune génération. Si non, d'ici cinq à dix ans, il devien-

dra de plus en plus difficile d'attirer les meilleurs talents.»

Concrètement, les employés de SIG ont le choix entre pointer ou effectuer des horaires à la carte. «Si une personne ne souhaite pas travailler le mercredi après-midi pour garder ses enfants, aller au cinéma ou faire un cours de gym, cela est possible. En outre, les employés peuvent travailler à leur domicile ou même dans un parc avec wi-fi. Nous voulons faire le pari de la confiance et non plus de la méfiance», explique Christian Brunier. Un cadre est néanmoins fixé: il s'agit d'être présent à certaines séances, d'effectuer ses 40 heures par semaines, d'assurer une fluidité de l'information et d'être présent au bureau au moins trois jours par semaine.

Parallèlement, SIG a «repensé» les espaces de travail avec une décentralité d'intérieur. Les 600 employés concernés par «Équilibres» n'ont plus de bureau attribué. Cha-

que espace a son âme. «Nous n'avons pas pris l'option des open spaces, des endroits que je considère comme inhumains. En revanche, les espaces ont été conçus comme des appartements conviviaux où chaque collaborateur peut choisir son espace en fonction de la tâche à accomplir ou son humeur. Nous espérons réaliser des économies sur les charges de l'ordre de 5% d'ici à 3 ans et de 8% d'ici à 5 ans, grâce au «bonheur au travail» et à la recherche de leviers de performance. Généralement, les gens travaillent mieux quand on leur fait confiance», affirme Christian Brunier, qui s'est en partie inspiré du modèle de la Sécurité sociale belge qui enregistre une diminution de son taux d'absentéisme, des employés plus loyaux, plus productifs et plus créatifs. «Les employés ont tendance à prolonger leur week-end, mais, malgré cela, le taux de productivité de la

Sécurité sociale belge a augmenté de 30%», se réjouit Christian Brunier.

«Nous avons introduit un tel système afin de rester attractif auprès de la jeune génération»

Même si les entreprises dites «libérées» sont encore minoritaires, la tendance est bel et bien présente. «Il y aura un effet boule de neige. EDF en France vient de réaliser un film sur notre façon de travailler. La Compagnie nationale du Rhône et les boutiques françaises Botanic pourraient également s'inspirer de notre méthode», souligne le directeur des SIG.

Chez Loyco à Genève, une PME de cinquante collaborateurs qui offre des services d'externalisa-

tion, les salariés ne connaissent aucune contrainte horaire. Tout comme chez Nexthink, une société vaudoise de 140 collaborateurs qui développe des logiciels. «Il faut être présent aux séances mais les employés sont libres. Le directeur porte une mission et tranche mais le projet doit être porté par tous. Chacun est responsable», note Pedro Bados, cofondateur et directeur de la PME.

Du côté de Liip, une agence web suisse de 111 personnes, créée en 2007, on estime aussi que la motivation est intimement liée à l'autonomie des employés. «Nous les laissons faire. Chaque employé fait partie d'une équipe totalement autonome où il n'y a pas de chef. Chaque équipe gère ses clients de manière indépendante.

En revanche, la performance de chaque équipe est connue de tous. Quant aux partenaires, ils gèrent le cadre dans lequel évoluent les équipes ainsi que la santé finan-

## «La libération»

Certaines entreprises traditionnelles, pyramidales et hiérarchisées, cherchent des modèles alternatifs, plus souples, où les salariés retrouveraient leur implication. L'entreprise «libérée» est l'un de ces modèles. Il ne s'agit pas d'une organisation autogérée à tendance anarchiste, mais bien d'une structure nouvelle, qui favorise la prise d'initiative. L'entreprise libérée reprend certains thèmes de l'holocratie, où la hiérarchie est largement dissimulée dans l'entreprise. La première étape pour «libérer» une entreprise et ses salariés, c'est de s'assurer qu'ils sont réellement traités de la même façon, selon Isaac Getz, professeur de leadership et d'innovation à l'ESCP Europe et auteur de «Liberté & Cie». La deuxième étape passe par le développement personnel des salariés. Et dernier sé de la libération, c'est l'auto-direction: les salariés fonctionnent de manière autonome sur leur quotidien est géré par un «lead» choisi par eux. G. B.

cière globale de l'entreprise», explique Jonas Vanhamlen. L'un des partenaires de l'entreprise où la hiérarchie a quasiment disparu et qui a enregistré en 2014 un chiffre d'affaires de 12 millions de francs pour une croissance de 10%. «Je suis persuadé que notre modèle peut s'appliquer à d'autres sociétés», dès le moment où les salariés acceptent de laisser leur ego au vestiaire.»

Un questionnaire mensuel permet à chaque collaborateur de livrer ses états d'âme. Les équipes de Liip suivent la méthode Pomodoro: 25 minutes de travail consacrées à une seule tâche, ils prennent une pause de 5 minutes. Par exemple en jouant au ping-pong. Congé paternel de 4 semaines, télétravail, horaire flexible, cours de formation et encouragement au temps partiel. Plus de la moitié des salariés masculins de l'entreprise ont saisi cette opportunité.