

# Quand le plaisir est érigé en principe de management

Entreprise libérée, bonheur au travail, absence de code vestimentaire, horaires libres, job à domicile sont quelques-unes des particularités de Loyco, une entreprise en pleine croissance qui compte déjà 70 collaborateurs après trois ans d'existence. **Par Aline Yazgi**

**L**a société genevoise Loyco n'a pas d'horaires ni de lieu obligatoire de travail. Elle a mis en place les principes de management participatif et d'entreprise libérée. L'entreprise spécialisée dans l'externalisation des fonctions support (gestion des salaires et des absences, fiscalité, comptabilité, gestion des risques...) veut encore pousser plus loin ce concept pour que ses 70 collaborateurs puissent véritablement la codiriger.

L'entreprise vient coup sur coup de dépasser la barre des 70 employés, de créer une succursale à Zurich et une autre à Lausanne. Mais à ses yeux, l'important n'est pas là. «Nous n'avons pas d'objectif de croissance, ni d'atteinte de résultats. Nous allons à l'opportunité et au plaisir», insiste Christophe Barman, son CEO et cofondateur. Concrètement, pour le bureau zurichois, il s'agissait d'une collaboratrice qui souhaitait aller travailler sur les bords de la Limmat. «Comme nous voulions garder cette collègue, nous lui avons proposé d'ouvrir une succursale», poursuit-il. Quant aux locaux vaudois, ils ont été fondés par des employés vivant dans ce canton, qui représente en outre le deuxième marché de la société genevoise. Des trajets en moins pour une proximité accrue! Le ton est donné. Chez Loyco, le discours est clair.

L'entreprise qui offre à ses clients la possibilité d'externaliser en un seul endroit plusieurs fonctions support (gestion des salaires et des absences, fiscalité, comptabilité, gestion des risques...) ne se contente pas de paroles. La «Loyalty Company» – dont est tirée sa raison sociale – a été créée autour de certaines valeurs. Outre le professionnalisme, la performance et la fiabilité, elle a voulu inscrire dans son ADN les notions de plaisir, de sympathie, d'entreprise libérée et de management participatif.



**Christophe Barman.**  
Malgré sa cool attitude, Loyco compte déjà 500 clients dont des multinationales. Une pure réussite.



### **«Parce qu'on aime le faire»**

Reprenons ces éléments un à un. Pas les trois premiers, qui devraient être la base de toute entreprise et qui sont encore plus importants pour une société qui se veut différente, mais les quatre suivants, nettement moins courants. «Nous pesons l'impact plaisir de chacune de nos décisions.» Par exemple? Le fait d'ajouter une activité supplémentaire à celles déjà offertes, «parce qu'on aime le faire». C'est ainsi que depuis le début de 2016, la société genevoise propose désormais de gérer les activités marketing de leurs clients.

Pour partager cette valeur avec les autres, la société cherche à être un partenaire sympathique. Authentique. «Nous avons renoncé à tous les dogmes d'entreprise: il n'y a pas de dress code, tous les employés, directeurs compris, se tutoient, tout le monde peut travailler chez soi, il n'y a pas d'horaires de travail. Bref, les gens peuvent venir travailler avec leur vrai moi.» Assumée, cette «entreprise libérée» a affiché ses convictions dès sa création, en juillet 2013.

«C'était certes un peu risqué, on pouvait craindre que des gens refusent d'externaliser leur comptabilité ou autre activité à des personnes en short, travaillant parfois sur une terrasse.» Mais le modèle semble avoir séduit. L'entreprise compte aujourd'hui près de 500 clients, dont des multinationales, représentant 22 000 collaborateurs. Et ce, sans avoir le moindre service commercial. «Notre ADN particulier a un effet aimant!» Une autre caractéristique de Loyco semble aussi séduire: la volonté d'être totalement transparent et de ne pas vouloir dégager une marge supérieure à 10% par client. Si c'est le cas, l'argent est rendu ou des services supplémentaires sont proposés pour compenser.

### **Une voix pour tous**

Cette entreprise, une des rares sociétés anonymes à faire partie de la Chambre sociale et solidaire, a également opté pour une structure actionnariale participative. Elle est ainsi détenue en grande partie par les personnes qui y travaillent: ensemble, la direction et une vingtaine de collaborateurs possèdent près des trois quarts du capital. Et chaque actionnaire, quelle que soit la proportion des parts qu'il a acquises,

a une voix. Ainsi, Christophe Barman détient 25% des actions et n'a qu'une seule voix.

Mais n'est-ce pas risqué pour un CEO? Comment faire s'il doit prendre une décision impopulaire ou douloureuse? Ne risque-t-il pas de se faire débarquer par ses collaborateurs actionnaires?

«Tout d'abord, je ne me considère pas comme un patron, mais comme un catalyseur d'équipes. Ensuite, il ne faut pas confondre les rôles: l'assemblée générale élit un conseil d'administration et c'est ce dernier qui est responsable de la haute surveillance ainsi que de la stratégie. Enfin, en incluant les collaborateurs, j'ai une équipe engagée, performante, qui poursuit les mêmes objectifs et tire à la même corde que moi. Je pense que je me mets moins en danger ainsi que si j'étais seul contre tous. Je crois beaucoup à l'intelligence collective, qui figure d'ailleurs parmi nos valeurs fondamentales.»

## **«Nous refusons de dégager une marge supérieure à 10% par client.»**

**Christophe Barman/CEO et cofondateur de Loyco.**

### **Les piliers de l'intelligence collective**

Or, l'intelligence collective repose sur plusieurs piliers, dont le partage des richesses, à côté notamment du pouvoir («je peux influencer mon organisation») et du savoir («je connais toutes les données de l'organisation pour pouvoir être plus efficace»).

Reste une question: comment gérer la croissance? Il semble en effet plus facile d'adopter un tel modèle lorsque l'on a dix collaborateurs que lorsque l'entreprise en compte 500. Loyco, qui prévoit pour début 2017 plus de 80 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 10 millions, s'est-elle fixé une taille limite? «Il est vrai que plus une société grandit, plus c'est difficile. C'est d'ailleurs l'un de nos enjeux stratégiques majeurs: arriver à garder notre modèle sans renoncer à notre croissance.»

### **Vers l'holocratie**

Christophe Barman reste serein, donnant pour exemples quelques entreprises de plus de 1000 collaborateurs (et même une organisation de soins à domicile de plusieurs milliers de personnes) qui ont poussé la logique encore plus loin et se sont organisées selon les principes de l'holocratie. Autrement dit, selon un système de gouvernance impliquant notamment des mécanismes de prise de décision au travers d'équipes auto-organisées.

Le CEO genevois veut d'ailleurs encore rapprocher son management de l'holocratie, afin que les processus de décision de projets reviennent véritablement aux collaborateurs. Ce qui implique une gestion par cercles (métiers et transversaux). «N'importe quel collaborateur peut voir ce qui se décide dans les autres cercles et s'impliquer. S'il a une objection, il la formule, argumente et le groupe décide ensuite.»

Contrairement à ce que l'on pourrait penser de prime abord, un tel système implique une structure claire, des processus bien définis et une plate-forme d'échange très performante: grâce aux nouveaux outils numériques, il est facile de partager l'information en parfaite transparence, via notamment une base de données recensant les compétences de tous les collaborateurs. Car – et c'est un des points névralgiques du système – il faut qu'il y ait un processus simple qui permette à chacun de demander conseil aux bonnes personnes avant d'agir. «On remplace la validation par la hiérarchie par un système de conseil par la compétence. Quant aux responsabilités, elles reviennent in fine à la personne qui agit.» C'est donc beaucoup plus responsabilisant.

Mais au fond, pourquoi révolutionner autant le management? Selon le cofondateur, il s'agirait d'un des modèles les plus adaptés au monde actuel. D'une part, la nouvelle génération ne partage plus forcément les mêmes valeurs que les anciennes et a besoin de davantage de sens dans ce qu'elle fait, ainsi que de transparence et d'implication. D'autre part, ce serait la meilleure manière pour faire émerger l'innovation. «Vous la tuez si chaque proposition doit être validée par des chefs débordés qui ne vous font un feed-back qu'après six mois, voire pas du tout.» ■