



Des entreprises expérimentent une hiérarchie avec moins de chefs

CAROLINE ZUERCHER
caroline.zuercher@lematindimanche.ch

MONDE DU TRAVAIL Après avoir mis en place un système plus horizontal, AXA Suisse supprime les titres. D'autres sociétés vont plus loin, avec un pouvoir décisionnel décentralisé.

Il faut mieux partager le pouvoir dans l'entreprise! «Blick» a révélé cette semaine qu'AXA Suisse a changé ses structures et donne plus de responsabilités aux employés. «Il y a encore des chefs à la tête des départements, mais ils doivent surtout définir les grandes orientations», précise Daniela Fischer, responsable des ressources humaines. Ensuite, les équipes s'organisent.» L'entreprise, qui regroupe 4500 personnes, garde treize niveaux de fonctions. Par contre, elle a supprimé les titres, comme «directeur» ou «vice-président». «Ils avaient une certaine importance, notamment parce qu'ils étaient accompagnés d'un système de bénéfices et de promotion», précise Daniela Fischer. Concernant les salaires, les bonus sont mieux répartis entre les employés.

Si AXA Suisse met en place des structures «plus agiles», elle n'ira pas jusqu'à l'hocratie, dans laquelle le pouvoir va à l'organisation dans son ensemble. Quelques entreprises et organisations helvétiques ont fait cette révolution. Un grand saut souvent précédé de nombreuses discussions, menées idéalement avec un coach. «Ces discussions nous ont permis de définir quelles tâches seraient déléguées à l'équipe, et quelles responsabilités celle-ci était prête à prendre», raconte Claire-Andrée Nobs, collaboratrice chez insieme Suisse, la fédération nationale des associations de parents de personnes vivant avec une déficience

intellectuelle.

Une liberté potentiellement intimidante

Chez insieme Suisse, des adaptations se font encore. Le secrétariat est organisé en trois secteurs, avec, dans chacun d'eux, un cercle qui regroupe les employés concernés. Les collaborateurs peuvent en général prendre seuls leurs décisions. Si une question a un impact sur les finances ou sur des collègues, ils s'adressent à leur cercle. Et les choses vraiment importantes sont discutées avec les autres cercles ou remontent au cercle stratégique, qui regroupe des employés (élus par leurs pairs pour deux ans) et la direction. Le bilan? «Une telle organisation peut être intimidante, répond Claire-Andrée Nobs. Personnellement, j'apprécie la liberté qu'elle me donne. En parallèle, on a mis en place des mécanismes pour rendre nos séances plus efficaces et la répartition des responsabilités est plus claire. Ensuite, il faut faire attention à ce que les cercles ne fonctionnent pas en silo. Les gens doivent en outre se sentir libres d'exprimer ce qu'ils ressentent.»

De tels cercles sont aussi en place depuis deux bonnes années au sein de la plateforme de vente en ligne qoqa.ch (230 employés). «L'idée que quelqu'un est au-dessus des autres est révolue, plaide son patron, Pascal Meyer. Tant qu'il y a du bon

«Les titres avaient une certaine importance, notamment parce qu'ils étaient accompagnés d'un système de bénéfices et de promotion.»

Daniela Fischer,
responsable RH chez AXA Suisse



sens, que l'on respecte le budget et la ligne de l'entreprise, cela fonctionne très bien.» Malgré tout, il restera toujours un patron, ne serait-ce que pour le Registre du commerce. Et puis, note Pascal Meyer, quelqu'un doit donner la vision. «Mais les cercles ont une réelle autonomie. Dans le marketing, par exemple, je peux faire une proposition, mais je dois ensuite convaincre: je ne peux pas l'imposer.»

Prises de décision rapides

Pascal Meyer raconte qu'un jour, en arrivant au travail, il a découvert qu'un mur avait été monté. «Cela avait été décidé dans un cercle pour réduire le bruit. L'holocratie permet de telles décisions rapides, qui soulagent aussi le dirigeant.» Il assure ne pas avoir eu de mauvaise surprise. Ses employés pourraient-ils le licencier? «Un cercle s'occupe de ces questions. Il ne pourrait pas me licencier, mais il pourrait réduire mon autorité.» Le Vaudois mentionne un dernier avantage: «Notre système prévoit des réunions par départements avec un facilitateur chargé de faire en sorte que tout le monde s'exprime. Des talents de nature plus discrète peuvent ainsi éclore.»

Liip a été l'une des premières entreprises suisses à choisir l'holocratie, en 2016. À l'époque, elle comptait une septantaine d'employés. L'agence, qui accompagne des entreprises dans leur transformation digitale, en a aujourd'hui 220.

«En 2015, nous étions six managers, alors que le personnel augmentait. Cela commençait à créer des goulets d'étranglement et nous avons réfléchi à un changement de structure», se souvient Jonas Vonlanthen, partenaire chez Liip. La réponse logique aurait été de créer des échelons intermédiaires, mais les patrons craignaient d'augmenter les coûts et le contrôle.

Processus normés

C'est ainsi que l'idée de passer à l'holocratie est née. Jonas Vonlanthen met en garde contre les préjugés qui entourent ce

concept: «On pense que tout va devenir plat, alors que les processus sont extrêmement normés et organisés. Ce sont justement ces règles qui apportent la liberté, car elles permettent d'agir sans en référer systématiquement à un supérieur.»

Et s'il n'y a plus de chef au sens classique du terme, le fonctionnement se fait par rôles. Ceux-ci correspondent à un cahier des charges, qui évolue régulièrement au gré des besoins. «Chacun est responsable d'un point et, en ce sens, notre entreprise a 220 leaders. Et même si je ne rends pas de comptes à un chef, je dois le faire à plusieurs rôles.»

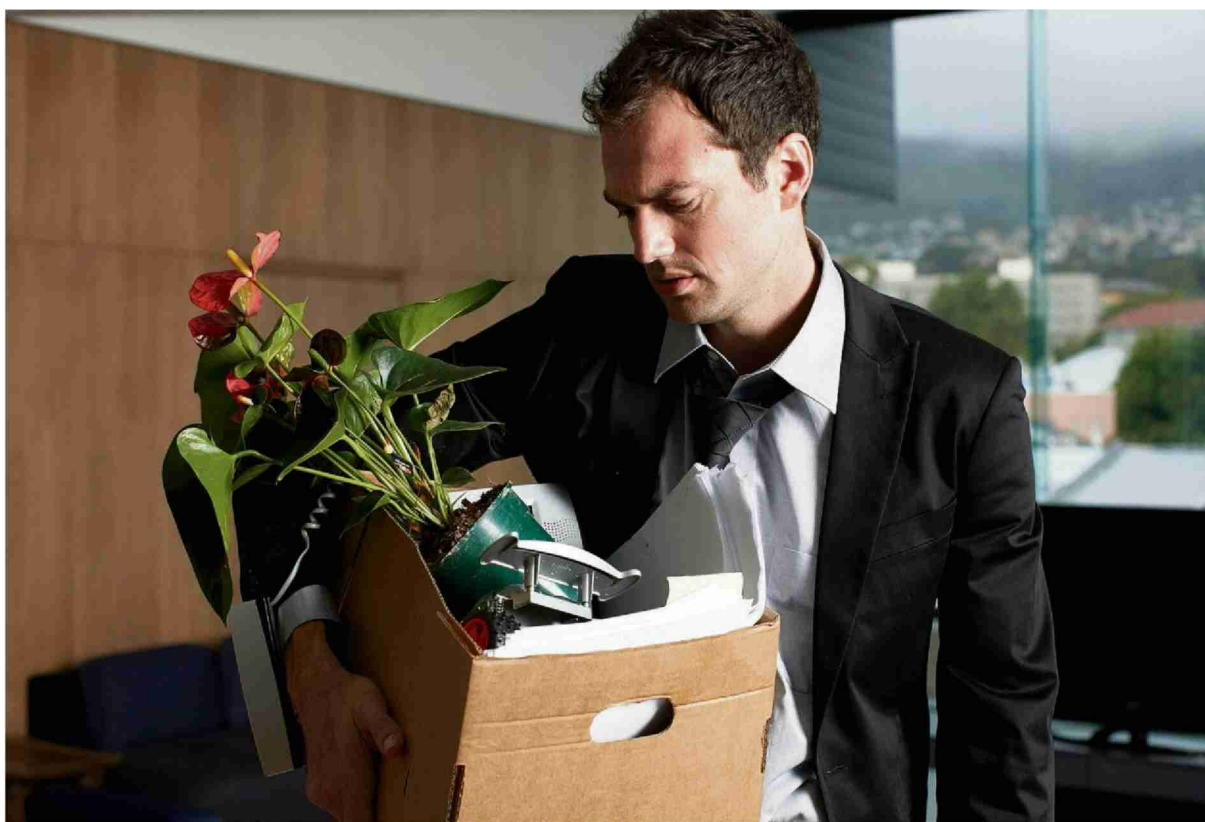


«L'idée que quelqu'un est au-dessus des autres est révolue.

Tant qu'il y a du bon sens, que l'on respecte le budget et la ligne de l'entreprise, cela fonctionne très bien.»

Pascal Meyer, patron de QoQa

Depuis 2016, Jonas Vonlanthen a vu croître l'intérêt d'autres entreprises pour cette solution. S'il lui semble que, récemment, l'engouement s'est un peu calmé, des firmes utiliseraient des outils de l'holocratie pour mettre un peu d'agilité dans leurs processus. «C'est apparemment ce que fait AXA Suisse. Enlever les titres est une bonne chose, car cela limite les ego. Et c'est un choix courageux, surtout dans un secteur traditionnel comme l'assurance.» Dans les nouvelles technologies, où Liip évolue, cette solution serait un atout pour attirer de nouveaux talents. Mais, conclut Jonas Vonlanthen, une telle organisation ne convient pas non plus à tout le monde.



**Et si les entreprises
renonçaient
à la hiérarchie?**

Getty Images/Fotosearch RF



Notre
débat
cette
semaine

Faut-il supprimer les chefs?



SONIA IMSEUG
Journaliste

OUI

Ah, le merveilleux monde des entreprises... Sa hiérarchie. Ses titres. Sans oublier ses relations de pouvoir et ses guerres d'ego. Dans ces grandes structures règnent des codes établis depuis des générations de travailleurs, et surtout, de dirigeants.

Quand on parle de supprimer les chefs, la panique se fait sentir chez les cols blancs enracinés sur leur chaise de bureau. Pourtant, à mes yeux,

abolir la hiérarchie peut beaucoup apporter aux employés.

Derrière les titres se cachent des responsabilités, oui, mais également des privilèges et une toute-puissance décisionnaire. Malgré son statut, le cadre n'est pas toujours la personne la plus compétente pour pouvoir trancher, ni la plus à même de comprendre le quotidien des employés.

Tout reste encore à défaire. Je suis récemment arrivée dans le monde du travail et j'ai tout de suite senti que certaines normes ne me correspondaient pas. Obéir aveuglément, adopter le charabia bureaucratique, mettre de côté ma personnalité, mes valeurs, ou enlever ma casquette? Non merci!

Le fonctionnement vertical ne me séduit que très peu. J'ai appris à donner mon avis, débattre et garder mon libre arbitre. Loin des cravates, des longs titres et de la hiérarchie, je préfère la transparence, la bienveillance et la coopération. Merci patron!



CHRISTOPHE PASSER
Journaliste

NON

Dans un autre siècle, un grand patron me demandait si je souhaitais «prendre des responsabilités dans l'entreprise». J'avais rétorqué une pointe acide: «Le problème est votre question: vous voulez me donner la responsabilité, mais pas le pouvoir.»

L'illusion holocratique est là. Personne n'aime les petits chefs. Mais la suppression des hiérarchies et l'idée d'une fluidité collective et créative

sont un leurre. Au niveau managérial, cela tourne les employés non plus vers le produit et le client, mais vers les hypocrites batailles internes. On ne cherche plus l'ambition, la progression, l'influence pour faire gagner son entreprise: on se perd en sinueuses bougonneries pour dominer un bout de terrain, un collègue, le département d'à côté, l'autre «qui se prend pour une ou un chef», etc.

Résultat: grilles de salaires bloquées, puisque tout le monde est au même «niveau» flou, démotivation générale, mauvais résultats, et l'inconscience d'être devenus les esclaves d'une «superverticalité». Parce que le pouvoir est toujours là, croyez-moi, mais concentré au sommet, dans les mains de très peu de personnes qu'on ne voit presque jamais, qui vous ont certes laissé toute la responsabilité mais ont gardé tout le pouvoir. Et les bénéficiaires, s'il y en a encore.