



Management et autonomie, le dilemme du curseur

VISIONS La tendance est à plus de flexibilité dans la gestion des équipes. Mais ce mouvement est-il applicable, et souhaitable, dans toutes les entreprises? Deux dirigeants en débattent



Pour l'administrateur François Gabella, le secteur d'activité d'une entreprise détermine en partie son degré de liberté en matière de management. (PHOTOS: LAUSANNE, 22 AVRIL 2024)

PROPOS RECUEILLIS PAR JULIE EIGENMANN
PHOTOS: DAVID WAGNIÈRES POUR LE TEMPS
X @JulieEigenmann
@david_wagnieres

Dans les bureaux de Liip à Lausanne, des poufs, des tableaux blancs et une moquette verte pour un cadre résolument moderne. Mais c'est dans une salle de conférences plus traditionnelle de l'agence digitale que nous reçoit Nadja Perroulaz.

La cofondatrice de Liip, lancé en 2007, est aujourd'hui responsable du «cercle» People (les ressources humaines, en quelque sorte) et membre de son conseil d'administration, ainsi que de celui d'autres organisations, comme le lieu d'innovation Impact Hub Bern ou Swico, association professionnelle de l'industrie suisse des technologies de l'information et de la communication.

INTERVIEW



Nadja Perroulaz, cofondatrice de l'entreprise informatique Liip, voit dans l'holocratie un modèle capable de structurer des équipes auto-organisées.

«Toute la direction a abandonné son pouvoir et l'a remis entre les mains des employés»

NADJA PERROULAZ, COFONDATRICE DE LIIP

Liip, qui compte six antennes dans toute la Suisse, est passée à un management holocratique depuis 2016: un système de gouvernance où la prise de décision et les responsabilités reviennent à l'ensemble des collaborateurs. Un modèle, qui fait beaucoup parler de lui ces dernières années.

En face de Nadja Perroulaz, un autre profil, celui de François Gabella, chef d'entreprise pendant trente-cinq ans. Il est désormais administrateur de sociétés qui ont en commun d'être industrielles et axées sur la technologie et les marchés internationaux. Il est égale-

ment vice-président de l'association de l'industrie suisse des machines Swissmem et membre du comité d'Economiesuisse. Des parcours différents qui ont forcément une influence sur la vision qu'ont l'un et l'autre de l'organisation du travail. Mais en matière de management,



«Certains personnes ne souhaitent pas faire preuve de créativité au travail car elles ont d'autres centres d'intérêt»

FRANÇOIS GABELLA, ADMINISTRATEUR DE SOCIÉTÉS INDUSTRIELLES ET TECHNOLOGIQUES

Nadja Perroulaz et François Gabella ont aussi certains points de vue communs. Interview croisé.

Pourquoi Liip a-t-elle réalisé, en 2016, ce passage vers l'holocratie? Pour quel résultat aujourd'hui?

Nadja Perroulaz: Nous avons connu des phases de croissance très fortes et nous avons remarqué que nous avions besoin de structure. Nous étions alors, en 2016, environ 160 personnes dans l'entreprise. L'idée était d'être un employeur innovant, moderne et proactif sur les tendances du marché d'aujourd'hui et de voir comment nous organiser pour que cela soit profitable à la fois à l'entreprise et à l'humain. C'est comme ça que nous en sommes arrivés à l'holocratie.

Plutôt que de nommer des cadres intermédiaires, il nous a semblé logique d'aller vers une organisation agile, sachant que l'on travaillait déjà avec des «cercles», soit des équipes auto-organisées, pour la gestion de projets. Nous avons donc adapté ce fonctionnement à toute la structure de l'entreprise. Le conseil d'administration a adopté ce modèle et toute la direction a abandonné son pouvoir et l'a remis entre les mains des employés. Nous en sommes toujours là et cela fonctionne bien: il n'est pas prévu de revenir en arrière.

Mais que signifie être une entreprise holocratique en 2024?

N. P.: Chaque personne a un portfolio de rôles, dont un principal, comme «développeur de logiciel», et elle en prend d'autres comme celui de coacher les apprentis, par exemple. Pour chaque rôle, elle a un pouvoir de décision complet. Mais les responsabilités et les attentes sont claires: il ne faut pas imaginer que chacun fait

n'importe quoi.

La première année, les nouveaux arrivants se focalisent très fortement sur le rôle principal, et ils en reprennent d'autres une fois qu'ils ont un peu plus d'expérience. C'est un système où l'intelligence collective est facilitée et l'humain replacé au centre de l'organisation, avec la possibilité pour les talents de se développer de diverses manières.

François Gabella, qu'est-ce que ce modèle holocratique vous inspire?

François Gabella: J'ai commencé ma carrière dans les années 1980 et nous étions encore dans des modèles très hiérarchisés, pour ne pas dire militaires. Mais, depuis, on s'est rendu compte que l'incompétence ou l'injustice qui parfois interviennent dans une structure très hiérarchique peuvent générer une perte de motivation et donc de performance. Déléguer de la responsabilité permet de libérer le potentiel de personnes en quelque sorte «éteintes» par les hiérarchies. Et plus d'horizontalité devient aujourd'hui davantage une

exigence des collaborateurs, encore exacerbée par la pénurie de personnel, puisqu'ils ont plus souvent le choix de leur employeur.

L'holocratie vous semble donc adaptable à un grand nombre d'organisations?

F. G.: Nombre d'entreprises s'ouvrent effectivement et vont vers plus d'horizontalité, qui laisse plus de place à la créativité et permet de générer plus de valeur, mais sans aller aussi loin que Liip. Ce modèle me paraît tout de même difficile à appliquer pour beaucoup d'entreprises, d'abord à cause de leur taille. La complexité d'une

organisation croît lorsqu'elle grandit.

Les sociétés dans lesquelles j'ai travaillé comptent des centaines de personnes qui opèrent sur plusieurs sites et dans des disciplines très différentes. Je ne pense pas que votre modèle (*s'adressant à Nadja Perroulaz*) est applicable à des grandes sociétés industrielles. Par contre, il est possible de s'en inspirer dans la mesure où, si on schématise, le modèle «militaire» du management traditionnel donne l'objectif mais impose aussi la façon d'y arriver. Or, de plus en plus, les entreprises laissent davantage de liberté aux équipes quant au chemin à emprunter pour atteindre les objectifs, quand cela s'y prête.

Dans quelle mesure le secteur influence-t-il le choix du modèle managérial?

F. G.: J'imagine que dans le domaine du développement ou de l'informatique, la créativité est importante. Mais dans une entreprise qui produit des montres en série, par exemple, on ne va pas demander à chaque personne qui doit poser des centaines de pièces par jour si elle est en train d'utiliser les bonnes. Chacun ne peut pas réinventer la roue.

N. P.: (*Sourire.*) On ne réinvente pas la roue à chaque fois non plus, ce ne serait pas possible, et nous sommes quand même une entreprise lucrative. Même dans le développement de logiciels, il y a des processus très standardisés qu'on ne remet pas en question. L'holocratie n'a pas une influence permanente, mais dans ce modèle les collaborateurs ne travaillent pas seulement pour l'organisation mais aussi sur l'organisation, sur son efficacité. Pour ce qui est du secteur, l'holocratie est un système



qui a été créé par des développeurs de logiciels, qui ont l'habitude de travailler de manière indépendante. Il est donc logique que ça marche particulièrement bien chez nous.

L'horizontalité résiste-t-elle en temps de crise? N'y a-t-il pas dans ces moments-là besoin d'une hiérarchie qui tranche?

F. G.: C'est vrai que dans une démocratie comme dans une entreprise, les choses se compliquent quand il faut prendre une décision difficile; notamment une décision qui va impacter négativement tout ou partie du groupe.

N. P.: Oui, nous en avons connu lors de la pandémie notamment, avec des clients qui ont dû fermer boutique et certains collaborateurs qui n'avaient, par conséquent, temporairement plus rien à faire du jour au lendemain. Mais nous avons justement utilisé le concept des rôles pour qu'ils puissent être replacés dans d'autres équipes. Nous n'avons licencié personne et notre logique de transparence des chiffres de la société a aussi permis d'être très clair et bien compris dans nos décisions.

F. G.: Je suis d'accord, la transparence permet aux collaborateurs de comprendre la crise.

N. P.: Exactement, l'idée est qu'ils restent tout le temps acteurs de la situation.

F. G.: Votre modèle ne s'adresse-t-il pas à une catégorie de collaborateurs particulière? J'allais dire très matures, voire idéalistes? (*Sourire.*)

N. P.: Je n'espère pas! (*Sourire.*) Mais c'est vrai que si on cherche un titre, un très gros salaire et une voiture, on ne s'y retrouvera pas chez nous. Dès le début, nous expliquons notre fonctionnement et je pense que ça fait office de filtre naturel. Nous sommes aussi très clairs sur le fait qu'avec notre système de transparence, la rémunération n'est pas négociable, même s'il y a évidemment des revues de salaires, dont discute le «cercle» qui y est dédié.

Mais je pense que les candidates et

candidats viennent pour notre état d'esprit et la liberté qu'offre le système de «rôles», dont on peut changer: ils représentent des carrières extraordinaires qu'on ne pourrait pas mener dans des sociétés plus traditionnelles. Nos conditions de travail sont aussi flexibles, et une personne qui a des enfants par exemple ne sera pas pénalisée dans sa carrière. Cela a moins à voir avec l'holocratie, mais c'est tout un cadre de management qui l'accompagne.

Vous prônez l'autonomie. Mais n'y a-t-il pas aussi des personnes qui se sentent perdues avec trop de liberté? Est-ce toujours une bonne idée?

N. P.: Je dirais que oui, mais il faut apprendre cette autonomie, y être formé. Et comme je l'ai dit, beaucoup de personnes qui postulent chez nous viennent parce qu'elles savent comment nous fonctionnons.

F. G.: Je pense que la culture du travail est globalement en train de migrer vers des formes de travail moins structurées et qui laissent plus de place à l'autonomie. Mais tout dépend aussi des personnes: certaines ne souhaitent pas forcément faire preuve de créativité au travail et préfèrent s'y engager mentalement de façon limitée car elles ont d'autres centres d'intérêt. Ce n'est pas un jugement de valeur de ma part. Un autre élément particulier chez Liip, c'est que vous ne dépendez pas d'actionnaires externes.

N. P.: En effet, seuls les collaborateurs de Liip peuvent acquérir des actions.

Depuis la pandémie, la flexibilité est aussi davantage celle des lieux et des temps de travail. En quoi contribue-t-elle ou nuit-elle à un management efficace?

F. G.: Si l'individu a une certaine latitude pour décider quand et où il travaille, il le fait dans un état d'esprit qui est forcément plus productif. Mais il y a aussi certaines limites en matière de coopération. Tout le monde ne peut pas travailler en permanence à distance et en décalé: il faut un minimum de présence et de

coordination, aussi pour éviter que des collaborateurs ne se remettent au travail à 22h le soir. Cette liberté demande donc une certaine discipline des deux parties.

N. P.: Entièrement d'accord. Je crois que c'est une nécessité en tant qu'entreprise d'apporter des réponses à cette forte demande pour de nouvelles formes de travail, mais il faut veiller à trouver un certain équilibre. Chez nous, hormis le nombre d'heures par semaine ou par mois qui est demandé, la responsabilité du bon fonctionnement des équipes appartient aux employés.

F. G.: Dans les entreprises avec lesquelles je travaille, c'est en général deux jours par semaine minimum en présentiel, pour les collaborateurs dont le métier le permet.

N'y a-t-il pas aussi une importante dimension marketing à se dire «horizontal» aujourd'hui, sans que cela colle toujours à la réalité?

N. P.: Cela peut être le cas dans certaines entreprises. Chez nous, ce modèle nous a évidemment apporté du positif au niveau de la marque employeur parce que beaucoup de candidates et candidats nous rejoignent pour travailler de cette manière. Mais ce n'est pas la raison pour laquelle nous avons adopté ce modèle.

Cette tendance vers plus de flexibilité est-elle durable ou est-elle surtout liée à la pénurie de personnel et au besoin d'être attractif par rapport aux entreprises concurrentes?

N. P.: Je pense que cela va durer et que certaines dimensions vont encore se développer, notamment parce que les nouvelles générations qui sont sur le marché du travail ont incorporé ces possibilités de flexibilité.

F. G.: Pénurie ou pas, beaucoup d'entreprises vont continuer à migrer vers des modèles plus ouverts pour attirer les meilleurs collaborateurs, ce qui représente une chance d'améliorer la satisfaction des collabora-

LE TEMPS

Supplément Emploi & Formation

Le Temps
1209 Genève
022 575 80 50
<https://www.letemps.ch/>

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 34'118
Erscheinungsweise: unregelmässig

Seite: 2
Fläche: 199'287 mm²



LIIP

Auftrag: 1093187
Themen-Nr.: 666.014

Referenz: 91876635
Ausschnitt Seite: 5/5

teurs mais aussi leur productivité. En fonction de la taille et de la nature des activités, la position idéale du curseur d'autonomie variera. Mais je ne pense que beaucoup d'entre elles auront de la peine à aller aussi loin que vous [Liip, ndlr]. ■