

Comment Adopte Un Bureau devient une entreprise libérée

Adopte Un Bureau a pris une direction fondamentale pour son organisation et sa façon de fonctionner. Pour faire bouger le secteur du mobilier avec leurs modèles innovants d'économie circulaire, ils ont choisi de fonctionner en entreprise libérée.

Ce concept d'entreprise libérée, nous l'avons découvert dans l'ouvrage de référence *Reinventing Organizations* de Frédéric Laloux. Le constat de départ est le suivant : le modèle d'organisation de la grande majorité des entreprises actuelles, issu de la Révolution industrielle, arrive en bout de course. En effet, ce modèle hiérarchique fonctionne avec des managers, des plans stratégiques, des directions fonctionnelles : les objectifs sont imposés d'en haut, les managers chargés de contrôler que les employés suivent « le plan », l'information disséminée avec parcimonie et utilisée comme un instrument de pouvoir. Frédéric Laloux démontre que ce modèle est devenu contre-productif car il conduit à une perte de sens : les employés sont infantilisés, rapidement démotivés et de plus en plus stressés. Surtout il explique que d'autres modèles sont possibles (appelés organisations libérées ou organisations opales) et présente des exemples concrets qui fonctionnent déjà avec succès dans des entreprises de toute taille, tout secteur et toute zone géographique. Tout de suite, cela a fait écho à nos expériences professionnelles passées et nous a conduit à mettre en place plusieurs briques vers la « libération » : transparence, responsabilité et équité.

La transparence à tous les niveaux

« Et toi, tu gagnes combien par mois ? »

Commençons par le point le plus original, tout du moins d'un point de vue extérieur : chez Adopte Un Bureau, tous les employés ont accès libre aux fiches de paie des autres salariés. Oui, celles-ci sont sur un dossier partagé sur le réseau ! Cela vise à faire disparaître le tabou qui entoure les rémunérations dans les entreprises classiques.

« Il paraît que tu vas être promue cette année ! »

Tout comme les salaires de chacun, l'ensemble de la grille de rémunération est partagée. En plus d'apporter de la transparence, cela permet de dépassionner les débats autour des augmentations, des promotions pour se concentrer sur les éléments factuels de progression : progression dans une compétence existante, acquisition de nouvelles compétences dans son domaine ou dans un autre domaine. Chaque employé est invité à présenter sa progression au reste de l'équipe quand il le souhaite : il s'agit alors d'expliquer la progression réalisée de manière factuelle. Exit les sessions d'évaluations annuelles ou les entretiens RH.

D'ailleurs, nous prévoyons de rendre publique notre grille de rémunération prochainement pour échanger avec d'autres entreprises et progresser.

« Tu crois qu'on va faire une bonne année? »

Tout comme les chiffres individuels, tous nos indicateurs économiques et financiers sont partagés à l'ensemble de l'équipe et expliqués. Ce travail est réalisé à fréquence mensuelle avec une session plus détaillée chaque trimestre : ainsi, nous posons un regard clair et complet sur le chiffre d'affaires, la rentabilité, la marge, etc. Nous analysons les chiffres ensemble pour en déduire des actions sur la période suivante.

« Toi aussi tu as des objectifs impossibles à tenir cette année ? »

Enfin, chaque membre de notre équipe partage ses objectifs à trois mois en réunion d'équipe : cela permet de s'engager sur des réalisations concrètes (se former sur le reconditionnement d'une nouvelle gamme de mobilier, obtenir un contrat avec une de nos cibles commerciales clés, etc.) et d'être challengé par les autres. Parfois, les objectifs sont trop nombreux ou trop ambitieux, parfois ils ne le sont pas assez, ou ils sont insuffisamment objectivables. L'idée est alors de travailler ensemble à les améliorer pour que chaque personne se sente

en capacité de les atteindre. Comme chacun connaît les objectifs des autres et que nous les revoyons tous les mois, il est plus facile de demander de l'aide aux autres membres de l'équipe.

La responsabilité et l'autonomie comme mode de travail par défaut

« Marre de me faire manager par quelqu'un qui ne connaît pas le terrain »

Chez Adopte Un Bureau, il n'y a pas de hiérarchie, ni formalisée, ni tacite. Comme on vient de le voir, les objectifs sont fixés par les personnes elles-mêmes et ne sont pas évalués par un manager en fin d'année. De plus, chacun sur son périmètre (commercial, logistique, marketing...) doit prendre les décisions qui lui paraissent pertinentes en toute autonomie. Il a juste l'obligation de consulter et prendre l'avis des personnes qui pourraient être impactées par sa décision. Le reste de l'équipe est bien entendu disponible en soutien mais on ne reproche jamais à quelqu'un d'avoir agi.

« Ce sujet m'intéresse... dommage ce n'est pas dans ma fiche de poste »

C'est simple, nous n'avons pas de fiche de poste à laquelle nous référer pour définir ce que l'on peut ou ne peut pas faire. En accord avec le reste de l'équipe, chacun est encouragé à la prise de risque et à l'expérimentation. Au fur et à mesure de son histoire dans l'entreprise, les envies peuvent évoluer ; il est alors facile de se spécialiser vers un domaine, un type de client. Ainsi, une personne de l'équipe qui a commencé en tant que commercial « pur et dur » a fait une transition vers la gestion des opérations et du processus de rénovation du mobilier d'occasion. Le besoin que nous avons eu d'internaliser cette compétence a coïncidé avec un souhait d'évolution et de spécialisation. Cette transition s'est faite de manière très naturelle et a permis d'avoir une continuité entre le commercial et les opérations.

Par ailleurs, il n'y a aucun sujet qui ne soit pas ouvert aux contributions et au partage d'expérience.

« Je vous passe le service qui saura vous aider sur votre demande »

Notre façon de concevoir une entreprise libérée est que chaque projet soit géré par la même personne du début à la fin. Quand vous nous sollicitez pour un aménagement de bureau, c'est en général la même personne qui établit le

devis, suit la livraison et réalise la facturation. Outre le fait de développer des relations plus étroites avec les clients, cela nous permet d'avoir constamment en tête les contraintes de l'ensemble de la chaîne, et ainsi améliorer notre fonctionnement en continu.

L'équité dans la redistribution des profits

L'un des éléments que nous avons souhaité mettre en place dans la construction d'une entreprise libérée est la redistribution de bénéfices à l'équipe : 30% sont redistribués selon différents mécanismes :

D'une part, les primes liées au résultat sont collectives et non plus individuelles : nous considérons en effet que les résultats sont le fruit du travail de l'ensemble de l'équipe et non pas uniquement des commerciaux au prorata de leur chiffre d'affaires généré. Cela encourage à garder une approche d'équipe dans le développement de l'entreprise.

De plus, nous avons mis en place un mécanisme de récompenses individuelles de remerciement. Chaque mois, chaque membre de l'équipe Adopte Un Bureau doit féliciter ou remercier un ou plusieurs autres membres de l'équipe en lui attribuant des points (10 points au total à répartir) : ces points sont ensuite convertis en une prime mensuelle « merci / bravo ».

Les éléments à développer et à explorer dans l'avenir

Le lancement de la construction d'une entreprise libérée a été un moment charnière, comme c'est souvent le cas dans les exemples présentés par Frédéric Laloux. Avec du recul, nous avons mis en place ces éléments assez rapidement. Pour autant, cela reste une démarche de transformation à long terme avec de nombreux terrains à développer. Nous nous rapprochons ainsi d'autres entreprises qui suivent le même chemin pour continuer d'avancer sur les sujets de gouvernance partagée. Par ailleurs, nous serions ravis de discuter avec des structures concurrentes de notre secteur pour leur montrer qu'il est possible de sortir des organisations classiques tout en ayant de bons résultats. Tout comme nous cherchons à révolutionner l'industrie du mobilier de bureau, nous sommes convaincus de l'intérêt collectif de partager les pratiques et progresser ensemble dans notre fonctionnement.

Article écrit par RÉMY DAHI