



# Une entreprise sans patron : un rêve de salarié ?

**Ne pas avoir de chef ?** Déterminer soi-même son salaire ? C'est possible ! Suivant l'exemple du management innovant de **Gore-Tex** aux États-Unis ou de **Semco** au Brésil, les PME belges sont aujourd'hui tentées par l'aventure d'une **gestion horizontale**. Et ça change tout.

Une seule matière première, mille produits sur le marché, deux mille brevets au niveau international : avec ses fibres synthétiques intelligentes, Gore-Tex et ses dix mille salariés fournissent la planète en baskets, chaussures de randonnée et parkas imperméables. Mais sa notoriété, l'entreprise américaine la doit aussi à son **mode de management innovant** : depuis plus de cinquante ans, elle fonctionne sans chefs, sans hiérarchie, sans postes figés. Chaque salarié est actionnaire de la société... et les profits sont substantiels.

Inspiré par « **La dimension humaine de l'entreprise** » (1960) de Douglas Mc Gregor, l'un des représentants du courant humaniste, Gore-Tex a eu la bonne idée de miser dès le départ sur les possibilités des travailleurs plutôt que sur leur soumission/peur/avidité. Leitmotiv : l'homme est bon... à la base. La société est donc organisée en une **multitude de petites équipes sans aucune structure pyramidale** : les managers sont quant à eux remplacés par des leaders, nommés par le groupe... et qui ne gagnent pas forcément plus. Résultat des courses : des travailleurs heureux, donc plus créatifs, plus innovants, plus efficaces. L'entreprise figure ainsi depuis des années parmi les **great places to work**, où le turn-over est particulièrement faible.

## Travailler en adulte

Mais Gore-Tex n'est pas le seul modèle du genre. **Zappos**, société américaine de vente en ligne de chaussures fondée par Tony Hsieh, fonctionne aussi sur ce modèle. Tout comme **Favi**, une usine de fonderie située en région picarde. Au Brésil, le holding **Semco** regroupe une dizaine d'entreprises œuvrant dans le secteur des services (gestion environnementale, stockage de données, etc.). Après un accident cardiaque qui le terrasse à l'âge de 25 ans alors qu'il travaille 18 heures par jour, Ricardo Semler, propulsé à la tête de l'entreprise familiale, décide de **révolutionner l'organisation managériale**. Si vous traitez un salarié comme un adolescent, il va se comporter en adolescent, martèle-t-il depuis dans les conférences qu'il donne aux

quatre coins du monde. Chez Semco, les salariés peuvent donc fixer eux-mêmes leurs salaires, définir leurs horaires, s'absenter à tout moment pour faire la sieste et décider de la répartition des bénéfices. Mais bizarrement, personne ne réclame une rémunération à cinq chiffres. C'est logique : nous sommes dans des structures où les salariés sont à la fois très responsabilisés et très informés, commente le consultant **Éric Lardinois**, maître de conférence à la faculté Polytechnique de l'UMons et fondateur de la société ID Solution et de l'École de créativité. Dans ce type d'organisation, vous avez accès aux comptes, aux bénéfices, au courrier, à l'agenda... Une logique de transparence qui force l'intégrité et limite les appétits individualistes.

### Un modèle inspirant

Si jusqu'il y a peu, ces modèles faisaient figure d'ovni dans le paysage, la crise a changé la donne. Ces modèles ont longtemps fait peur parce qu'ils impliquent une **perte de pouvoir**. Quand vous avez un « plan de carrière », si on vous enlève la structure pyramidale, vous n'avez plus de plan de carrière ! Mais avec les crises, on se rend compte que les réponses du passé ne sont pas de bonnes réponses. Aujourd'hui, les travailleurs ne viennent plus seulement chercher un salaire dans leur travail, rappelle Éric Lardinois. Aujourd'hui, les entreprises – et ce, dans des secteurs très différents – se sentent vraiment concernées par les problèmes d'innovation liés aux ressources humaines, poursuit **Laurence Gourgue directrice du BEP**, l'agence de développement économique durable en Province de Namur. Nous avons donc lancé un projet pilote dans ce sens, car nous voulions évoluer vers un accompagnement plus stratégique de l'entreprise. Or, nous sommes convaincus qu'aujourd'hui, il n'est plus possible d'innover en termes de produits ou de services... si l'on n'innove pas en termes de management ! Mais ces modèles sont évidemment tout à fait à l'opposé des modèles classiques : il faut donc parfois passer par des modèles transitoires, en travaillant sur ces idées de responsabilisation, d'intelligence collective... progressivement.

La machine, en tout cas, est lancée et bénéficie d'une **aura de sérieux**. Plus question de taxer ces leaders d'un nouveau genre de soixante-huitards attardés. Chez **BIV Team**, une PME namuroise qui conçoit des logiciels informatiques, le **management participatif** est adopté : **toutes les décisions, y compris stratégiques, sont prises collectivement**. C'est moi qui suis au service des employés et non les employés qui sont au service de la direction, explique Bénédicte Baurain, qui ne se voyait pas dans le rôle du « petit chef ». Les entreprises qui se sont lancées dans ce type d'aventure l'ont souvent fait parce que les fondateurs ne voulaient pas recopier les modèles existants, généralement à l'opposé de leurs propres valeurs, commente encore Éric Lardinois. Et tout le monde, semble-t-il, s'en porte mieux. Revenir à un mode de management classique ? Ce serait très dur pour nous tous, conclut **Bénédicte Baurain**. Dès que les gens ont goûté à l'autonomie, il est quasi impossible de faire marche arrière.

Texte : Julie Luong  
Magazine REFERENCES